



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Analýza fluktuace zaměstnanců v IT společnosti**  
Analysis of Employee Turnover in an IT Company

Student:

Claudie Domingosová

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Claudie Domingosová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Analýza fluktuace zaměstnanců v IT společnosti**  
**Analysis of Employee Turnover in an IT Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů a fluktuace zaměstnanců
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti
  5. Shrnutí a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.  
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkan pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 16.5.2020

Claudia Domingosová  
jméno a příjmení studenta

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska řízení lidských zdrojů a fluktuace zaměstnanců</b>	<b>9</b>
2.1	Řízení lidských zdrojů	9
2.2	Fluktuace	11
2.2.1	Druhy fluktuace	12
2.3	Personální činnosti důležité z hlediska fluktuace	13
2.3.1	Získávání zaměstnanců	13
2.3.2	Adaptace a zaučení	14
2.3.3	Vedení a rozhodování	15
2.3.4	Motivace a odměňování	17
2.3.5	Vzdělávání a rozvoj	18
2.3.6	Spolupráce	19
2.3.7	Komunikace a vztahy	21
2.3.8	Propouštění	21
2.4	Měření fluktuace	22
2.4.1	Míra odchodů zaměstnanců	23
2.4.2	Index stability	23
2.4.3	Míra přežití	23
2.4.4	Ukazatel střední délky zaměstnání	24
2.4.5	Analýza rizika odchodů zaměstnanců	24
2.5	Náklady spojené s odchody zaměstnanců	25
2.6	Stabilizace zaměstnanců	26
2.6.1	Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců	27
2.7	Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců	28
2.8	Dotazníkové šetření	30
2.8.1	Způsoby zjišťování údajů	30
2.8.2	Dotazník	30
2.8.3	Tvorba dotazníku	31
2.8.4	Formulace dotazů	32
<b>3</b>	<b>Charakteristika vybrané společnosti</b>	<b>33</b>
3.1	O firmě	33
3.1.1	Historie	33
3.1.2	Benefity	35
3.1.3	Strategie	35
3.1.4	Kultura a firemní hodnoty	36

3.1.5	Ekonomická charakteristika.....	37
3.2	Struktura zaměstnanců.....	39
4	Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	42
4.1	Analýza fluktuace dle vybraného ukazatele.....	42
4.1.1	Míra odchodů zaměstnanců.....	42
4.2	Analýza dotazníků.....	44
5	Shrnutí a doporučení.....	49
5.1	Shrnutí dotazníkového šetření.....	49
5.1.1	Příležitost k rozvoji.....	49
5.1.2	Nespokojenost s pracovní náplní.....	50
5.1.3	Zaměstnanec měsíce.....	51
5.2	Další doporučení.....	51
5.2.1	Úprava výstupního dotazníku pro lepší informovanost o důvodech odchodu.....	52
5.2.2	Zavedení dotazníku spokojenosti.....	52
5.2.3	Důkladné sledování dat odchodů ze společnosti.....	53
6	Závěr.....	55
	Seznam použité literatury.....	56
	Seznam zkratk.....	58
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	59
	Seznam příloh.....	60
	Příloha 1.....	1
	Příloha 2.....	2
	Příloha 3.....	5

# 1 Úvod

V dnešní době je velmi obtížné najít ty správné, kvalitní zaměstnance na trhu práce. V případě, že má firma štěstí a objeví je, dalším stěžejním a důležitým krokem je si tyto pracovníky udržet. Cílem podniku totiž není, aby zaměstnanci se zkušenostmi, které ve firmě získávají, ať už od zkušenějších kolegů a vedení nebo formou školení, do kterých firma investuje peníze, vydali hledat jinou cestu v jejich kariérním rozvoji a byli přínosem pro jinou organizaci.

Je přirozené, že po určitém období ve firmě začínají mít zaměstnanci pocit, že by chtěli zkusit něco nového, rozšířit si obzory, poznat nový kolektiv nebo třeba už mají dostatečné sebevědomí a zkušenosti na to, aby si našli práci, která bude lépe placená nebo blíží k jejich bydlišti.

Problematika vysoké míry odchodovosti zaměstnanců je obtížná pro firmy v téměř jakémkoliv odvětví. Firma, ve které je bakalářská práce zpracovávána je jednou z těch nejlepších v prostředí informačních technologií.

V roce 2018 proběhlo dotazníkové šetření, které ve firmě nebylo analyzováno, proto se v této práci budeme zabývat především zpracováním tohoto šetření. Cílem bakalářské práce je provedení analýzy fluktuace na vybraném vzorku zaměstnanců ve společnosti, která nepovolila uvedení názvu. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena opatření, která povedou ke snížení tohoto jevu.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Obě tyto pasáže obsahují kapitoly, které jsou dále členěny na podkapitoly. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů a pochopení problematiky fluktuace. Soustředí se na lidské zdroje, pojem fluktuace, personální činnosti, které s fluktuací souvisí, dále na měření její míry, na náklady s ní spojené a v neposlední řadě také na stabilizaci zaměstnanců. Praktická část se zabývá charakteristikou organizace, analýzou, vyhodnocením fluktuace a navržením opatření ke snížení hodnoty tohoto ukazatele.



## 2 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů a fluktuace zaměstnanců

V této kapitole se zaměříme na vymezení pojmů, které úzce souvisí s fluktuací a řízením lidských zdrojů v organizaci.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Duda, 2008, s. 7)*

Tato koncepce personální práce je základem řízení celé organizace. Představuje klíčovou část, kterou by se mělo vedení velmi pečlivě zabývat. (Koubek, 2015)

Postoj managementu k lidským zdrojům a k jejich vedení je stanoven různými činiteli, jde např. o podnikatelský záměr, misi daného podnikání, stupeň vyspělosti firmy, rychlost vývoje, strategii firmy atd., hlavní je ovšem přístup vedoucích zaměstnanců k produkci, vývoji a využití lidské kapacity. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

Při řízení nejcennějšího majetku organizace, tedy lidí, by měl být kladen důraz zejména na:

- záliby managementu;
- využití strategického postoje, tj. takového, ve kterém je strategie řízení lidských zdrojů zapojována do podnikové strategie;
- nahlížení na jedince jako na majetek, do kterého se vkládají naděje k dosažení cílů podniku;
- skutečnost, že za přispění lidí lze dosáhnout přidané hodnoty, a to za předpokladu rozvoje lidských zdrojů a vedení pracovního výkonu;
- dosažení oddanosti lidských zdrojů k podniku;

- nezbytnost mocné firemní kultury vyjádřené projevem vlastního poslání, komunikací, vzděláváním a procesy řízení pracovního výkonu. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Koubek (2015, s. 19) v knize uvádí, že se řízení lidských zdrojů zabývá následujícími úkoly:

- *„zlepšení kvality pracovního života,*
- *zvýšení produktivity,*
- *zvýšení spokojenosti pracovníků,*
- *zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,*
- *zvýšení připravenosti na změny“.*

Uvedené úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů vznikají v rámci personálních činností. Ty představují určitou část personální práce, přesněji se jedná o část výkonnou. (Koubek, 2015)

Vnoučková (2013) tvrdí, že tyto personální činnosti můžeme považovat za významné z hlediska fluktuace:

- získávání zaměstnanců,
- adaptace a zaučení,
- vedení a rozhodování,
- motivace a odměňování,
- vzdělávání a rozvoj,
- spolupráce,
- komunikace a vztahy,
- propouštění.

Těmto personálním činnostem se budeme blíže věnovat v kapitole 2.4.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů je učinění opatření vedoucích k tomu, aby byla daná organizace schopna prostřednictvím

lidí úspěšně plnit stanovené cíle. Armstrong a Taylor (2015) tvrzení rozvíjí a mezi cíle řízení lidských zdrojů zahrnují tyto body:

- snaha o vytváření a udržení pozitivních vztahů mezi vedením a zaměstnanci,
- prosazování morálního postoje v řízení lidí,
- opora v úspěšném dosažení strategických cílů organizace,
- přísun kvalifikovaných, loajálních a nadaných pracovníků,
- vedení k dosahování vysokého výkonu organizace.

## 2.2 Fluktuace

Fluktuace, odvozena z latinského slova *fluktuacio*, což znamená vlnění, proudění nebo také kolébání, je pojem vědních oborů, sociálně a ekonomicky orientovaných, pro vyjádření změn pohybu pracovníků v rámci podniku, zapříčiněných opouštěním a přijímáním pracovních míst. Vyplývá z toho změna zaměstnavatele, zaměstnaní nebo povolání.

Tento jev byl v 60. a 70. letech 20. století pokládán za jev negativní a problematický. V současné době se při jejím posuzování přihlíží k celkové podnikové strategii v oblasti zaměstnanosti. Fluktuace je jednou z forem pracovní mobility, její úroveň se odvíjí od celkové situace na trhu práce a od schopnosti podniku reagovat na potřeby a požadavky zaměstnanců. (Hudeček, 2017, [online])

Bednář (2018) v knize uvádí, že organizace mají opětovně problém s obsazováním pracovních pozic, a to v případě pozic manažerských i pozic s nižší úrovní kvalifikace. Vedení firmy tuto situaci řeší často, ne zcela vhodným způsobem, např. přidáním práce dosavadním pracovníkům. V další řadě se může jednat o přijímání levné pracovní síly ze zahraničí, převážně z Balkánských zemí a východu Evropy. Neméně pravidelně dochází také k nabírání zaměstnanců jiných zaměstnavatelů ze stejného oboru v rámci České republiky. Podniky se musejí zabývat nejen nábořem nových zaměstnanců z důvodu zvýšení efektivnosti, ale také nábořem těch, kteří nahrazují ztracené síly v rámci přetahování zaměstnanců mezi firmami.

Nulová fluktuace pro podnik ale není prospěšná, a to ze dvou jednoduchých důvodů. První důvod představuje fakt, že kdyby byli ve firmě stejní zaměstnanci od začátku jejího fungování, všichni by postupovali nahoru po pracovním žebříčku a v případě, že by nepostupovali, chtěli by při nejmenším vyšší finanční ohodnocení z důvodu sbírání zkušeností. Mzdy pracovníků by tedy představovaly extrémně vysokou položku v rozpočtu. Druhým důvodem je, že nízká míra fluktuace zabraňuje stagnaci chodu ve společnosti. S nově přijatými zaměstnanci totiž přichází do firmy i nové nápady, schopnosti atd.

Jak píše Bednář (2018, s. 25), „*je dobré vědět, že určitá míra fluktuace je ve firmě normální, a dokonce je pro ni prospěšná. Nesmí však překročit mez, při které se vymkne naší kontrole*“.

### **2.2.1 Druhy fluktuace**

Mathis a kol. (2017) fluktuaci rozděluje do několika druhů, se kterými se můžeme v organizaci setkat. Rozdělení je možné učinit z hlediska dobrovolnosti, prospěšnosti a ovlivnitelnosti.

#### **Hledisko dobrovolnosti**

- Dobrovolná fluktuace – zaměstnanci opouštějí organizaci na základě vlastní iniciativy.
- Nedobrovolná fluktuace – zaměstnanci jsou propouštěni kvůli neplnění povinností, porušování pracovního řádu, přebytečnosti apod.

#### **Hledisko prospěšnosti**

- Prospěšná – organizaci opouštějí zaměstnanci, kteří ji nejsou přínosem.
- Dysfunkční – z organizace odcházejí naopak ti zaměstnanci, kteří jsou důležití a mají pro společnost klíčové role.

#### **Hledisko ovlivnitelnosti**

- Ovlivnitelná – organizace může ovlivnit příčiny, které přiměly pracovníka k uvažování o opuštění pracovního místa.

- Neovlivnitelná – organizace nemůže ovlivnit příčiny na základě kterých se zaměstnanci rozhodli pro odchod.

Koubek (2015) doplňuje tyto druhy o fluktuaci interní a externí.

- Interní – jde o fluktuaci, která probíhá v rámci organizace, jde např. o povýšení.
- Externí – v tomto případě zaměstnanec odchází do jiné organizace.

## **2.3 Personální činnosti důležité z hlediska fluktuace**

Řídící část personální práce představují personální činnosti. Často uváděné jsou např. získávání a přijímání pracovníků, vytváření nových pracovních míst nebo péče o pracovníky. (Koubek, 2015)

Armstrong a Taylor (2015) tyto činnosti rozdělují do dvou kategorií.

- Transformační činnosti – soustředí se na strategii podniku.
- Transakční činnosti – zahrnují zprostředkovávání personálních služeb.

V této části bakalářské práce se budeme důkladněji věnovat těm personálním činnostem, které souvisejí s fluktuací organizace.

### **2.3.1 Získávání zaměstnanců**

K obsazování pracovních míst správnými lidmi můžeme dojít různými způsoby.

Jedním ze způsobů, jak docílit souladu mezi člověkem a obsazovaným pracovním místem, je důkladný výběr pracovníků. Může se týkat lidí mimo firmu, těch, kteří už v organizaci pracují na jiných pozicích nebo může jít o kombinaci obojího. Při selekci vhodných adeptů k zaměstnání čerpáme z požadovaných kompetencí a hledáme takového kandidáta, který bude našim požadavkům zcela vyhovovat. Je pro nás v každém případě lepší oslovovat lidi z organizace, vzhledem k tomu, že interní výběr má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců. Hovoříme o výběru pracovníků.

Další cestou může být plné soustředění se na pracovníka, určení jeho silných a slabých stránek a uvážení, jaké místo je pro něj z našeho pohledu nejvhodnější. Podle

toho následně hledáme vhodnou pracovní pozici pro konkrétního člověka. Tento proces označujeme jako rozmisťování.

Třetí cesta je orientována spíše na budoucnost. V předchozích případech jsme se zabývali hlavně vlastnostmi a současnou úrovní znalostí daného člověka, v tomto případě se budeme soustředit na jejich rozvoj. Nevycházíme z toho, čím jsou teď, ale z jejich potenciálu. Na základě toho, poté plánujeme jejich růst a směr do budoucna. Mohou již být dostatečně vzdělaní nebo potřebného vzdělání teprve dosáhnout a postupně získávat praxi ve svém oboru. (Bělohlávek, 2016)

V prvním a druhém případě jde o posuzování, ve třetím případě mluvíme o rozvoji. Chceme na dané pracovní místo zvolit takového člověka, který bude na svém místě přínosem pro činnost celé organizace a zároveň se bude cítit dostatečně spokojený a motivovaný k efektivnímu vykonávání své práce. Cíle dobře provedeného výběru Bělohlávek (2016) popisuje následovně:

- vyloučení neschopných lidí nebo lidí neochotných se adaptovat,
- úspěšné vykonávání činnosti pracovníka na daném místě, spojené s dosahováním stanovených cílů a ukazatelů,
- začlenění pracovníka do života organizace a jeho přizpůsobení organizační kultuře,
- adaptace vůči týmu spolupracovníků a vůči stylu vedení nadřízeného,
- seberealizace a motivace člověka k dalšímu rozvoji.

### **2.3.2 Adaptace a zaučení**

Úplný začátek pracovního poměru, přesněji řečeno první týdny, jsou velmi důležité. Nový zaměstnanec by měl nabýt pocitu, že přišel na to správné místo. Do procesu adaptace jsou zahrnuty různé formy zaškolování, které nováčkům pomáhají porozumět filozofii firmy a celkově se zorientovat ve zcela novém prostředí.

V běžných organizacích spadá proces dalšího zaškolení do dvou základních kategorií:

- Školení pro zaměstnance, kteří chtějí docílit vzestupu na kariérním žebříčku. Jde o vzdělávání pro nadané pracovníky, potenciální manažery, vedení manažerů nebo lidi z nejvyšších pozic vedení podniku atd.
- Dalším typem jsou školení zaměřená na určité téma, jako je na příklad finanční analýza nebo štihlá výroba. (Laloux, 2016)

Bednář (2018) zmiňuje, že pro nově příchozí zaměstnance je nutné dosáhnout určitého stupně znalostí o pracovní pozici. Vykonávání práce je méně efektivní, v případě fyzicky náročnější práce jde také o zvýšení rizika úrazovosti nebo určitý nepoměr přijímaných nových zaměstnanců oproti těm stávajícím. Všechny tyto skutečnosti mohou vyústit k odchodu zaběhlých pracovníků.

### **2.3.3 Vedení a rozhodování**

Halík (2008) ve své knize uvádí čtyři základní styly vedení. Jde o vedení autokratické, konzultační, týmové vedení a rozhodování na miskách vah.

#### **Autokratické vedení**

Jedná se o dominantní vůdcovství, při kterém je skupina oddána řízení jednou osobou, která rozhoduje a má moc. Tento styl vedení se dělí na:

##### **Plně autokratický styl rozhodování**

Tento systém spočívá v tom, že vedoucí osoba plní úkol, který dostane, zcela sama. K tomu, aby byl šéf schopen úlohu vyřešit sám je potřeba, aby dohledal veškeré důležité informace, náležitě je zpracoval a vyhodnotil.

##### **Částečně autokratický styl rozhodování**

V tomto případě šéf nejedná na vlastní pěst, ale rozdělí úkoly mezi podřízené. Všechny informace zjištěné zaměstnanci se u něj shromažďují, sám potom provádí shrnutí, vyhodnocení a rozhodování o použitelnosti dat.

## Konzultační vedení

Tento typ vedení funguje formou poradenství. Autor dělí konzultační vedení podle dvou alternativ.

### První alternativa konzultačního vedení

Spočívá v rozdělení úkolů zaměstnancům na základě jejich profesních kompetencí. Všichni pocítují určitou míru odpovědnosti za své činy a měli by k posouzení odevzdat minimálně jeden výsledek práce. Posledním krokem je výběr vhodného východiska šéfem.

### Druhá alternativa konzultačního vedení

Na úkolu se podílí skupina pracovníků, se kterou se vedoucí schází a společně konzultují předložené řešení, ke kterým skupina došla. Práce na dané úloze se může účastnit i šéf, který zároveň činí finální rozhodnutí.

## Týmové vedení

Halík (2008, s. 65) uvádí, že *„vhodně sestavený tým odborníků dokáže řešit složitější úkoly. Správní lidé na správném místě ve správný čas a pod správným vedením budou mít úspěch.“*

V popředí tohoto stylu vedení stojí koordinátor. Jedná se o dominantní osobu, kterou uznává celý tým pracovníků, do rozhodování však nezasahuje. Má na starost výběr, doplňování a případnou záměnu členů týmu. Dále koordinuje chod úkolů, snaží se o co nejlepší podmínky pro tým a je spojkou mezi zaměstnanci a vyšším vedením firmy. Výstupem je řešení, na kterém se shodnou všichni členové týmu, avšak koordinátor za něj nese veškerou zodpovědnost, a to včetně splnění řádného termínu odevzdání.

## Rozhodování na miskách vah

Při řešení úkolu bereme v potaz váhu pro a proti, není ale vhodné se rozhodovat pouze podle kvantity těchto dvou kritérií. Hlavním prvkem by měla být vážnost přikládaná konkrétním výhodám a nevýhodám.

V každém případě se tento proces pojí s jistou mírou rizika. Pokud se lidé rizika bojí, pozice vedoucího pracovníka není určena právě pro ně. (Halík, 2008)



### 2.3.4 Motivace a odměňování

Armstrong a Taylor (2015, s. 217,218) vysvětlují motivaci následovně: „*pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (movere). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování*“.

Halík (2008) ve své knize uvádí, že každá osoba potřebuje určitou míru motivace k tomu, co dělá. Klíčem ke správnému řízení lidí je podle něj umění motivovat.

Odměňování je pro zaměstnance základem motivace. Bednář (2018) zmiňuje, že hodnotu velikost platu můžeme rozdělit do tří následujících úrovní:

#### **Nejnižší částka**

Jde o nejnižší částku, kterou je zaměstnanec ochoten přijmout za odvedenou práci. Je důležité, aby byla dostačující k naplnění primárních potřeb. Pro firmu je nabídnutí této hodnoty výhodné, zatímco pro zaměstnance to není to nejlepší řešení. Zaměstnanec pracovat bude, ale pokud se najde někdo, kdo mu za stejně odvedenou práci nabídne větší obnos peněz, je pro pracovníka poměrně jednoduché z firmy odejít. Pokud nejnižší částku, která pro něj představuje částku, při které dojde ke splnění jeho základních potřeb nedostane a nabídnutý plat bude ještě nižší, může pracovat i nadále, avšak bude hledat možný přivýdělek. To vede k nižší produktivitě práce, riziku úrazů a onemocnění, riziku zneužití prostředků firmy atd. Každá organizace by se měla snažit tomuto stavu vyvarovat.

#### **Srovnatelný plat**

Hodnota tohoto platu odpovídá takové, které průměrně dosahují zaměstnanci ve stejném odvětví. V tomto případě nejde o zcela základní potřeby, nýbrž o porovnávání aktuální finanční situace s blízkými. Jedná se o stabilizační prostředek, pokud je možno poskytnout mírně vyšší nebo alespoň odpovídající úroveň. Odchodů se obávat nemusíme, zároveň však nemůžeme očekávat vyšší efektivitu pracovníků.

## Motivační plat

Předpokládá nadstandardní výkon a na základě toho nadprůměrné ohodnocení. Podněcuje pracovníky k lepším pracovním výsledkům kvůli pocitu odpovědnosti za finanční ohodnocení, které získávají. Zhruba 30 % pracovníků v rámci režimu motivačního platu nedokáže držet svůj výkon na stejné úrovni dlouhodobě.

Bednař (2018, s. 19) tvrdí, že důsledek působení různého typu ohodnocení na zaměstnance je přibližně tento:

*„Méně kvalifikovaní lidé:*

- *vysoká míra pevné složky = tendence ke stabilizaci, malá ochota pracovat na výkon,*
- *vysoká míra pohyblivé složky = tendence k výkonu, riziko odchodu části zaměstnanců.*

*Kvalifikovaní zaměstnanci (střední třída, THP):*

- *vysoká míra pevné složky = tendence ke stabilizaci, ale části (mladším, výkonnějším) to může vadit,*
- *vysoká míra pohyblivé složky = tendence k výkonu na úkor posilování stresu“.*

*Špičkoví zaměstnanci (experti):*

Tito zaměstnanci považují pevnou část jejich ohodnocení za důležitou, stěžejní je pro ně však složka variabilní. Benefity pro ně nehrají příliš velkou roli, protože si je jednoduše mohou koupit sami. (Bednář, 2018)

### 2.3.5 Vzdělávání a rozvoj

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“ (Koubek, 2015, s. 252)*

Rozvoj vůdčích zaměstnanců závisí z té největší části na nich samotných, je však důležité, aby firma tento rozvoj schvalovala a napomáhala k němu. Většina vysoce postavených zaměstnanců se učí celý svůj pracovní život, jak být správným vůdcem. Přemítání o tom, jaká forma vzdělání bude pro vedoucí zaměstnance nejlepší, není to, co

je v jejich rozvoji nejdůležitější. Podstatné je hlavně to, aby v poskytování vzdělání a rozvoje vedoucí pracovníci cítili, že jejich rozvoj je pro firmu důležitý. (Bednář, 2018)

Pracovníci na vedoucích pozicích mají v profesním životě níže postavených zaměstnanců velmi důležitou roli, ta spočívá v rozeznání potřeby vzdělání zaměstnanců, dále také v edukaci podřízených v pracovním prostředí i mimo něj a následně vyhodnocování míry efektivity ve vzdělávání. (Koubek, 2015)

Cílem podnikového vzdělávání je vést zaměstnance k tomu, aby co nejefektivněji naplňovali určené cíle. Dalším cílem je pak tvorba předpokladů k rozvoji schopností zaměstnanců. Vzdělávací systém s sebou nese mnoho užitku jak pro zaměstnance, tak pro podnik. Jedná se např. o:

- zaměstnanec se ve své oblasti neustále rozvíjí,
- zlepšují se pracovní vztahy,
- cena pracovníka se na trhu práce díky vzdělání zvyšuje,
- zvyšuje se motivace mezi zaměstnanci a zároveň se zlepšuje celkový postoj k firmě,
- systém vzdělávání umožňuje formování pracovníků přímo podle konkrétních požadavků vedení podniku atd. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

### **2.3.6 Spolupráce**

Formování týmu se často uskutečňuje v typických vývojových stádiích, od počáteční orientace, přes rozpory, pocit jednoty, opojení, rozladění až po přijetí, kdy dojde k překonání spousty problému a tým začne spolupracovat na racionálním základě.

Za úspěšnou spoluprací v týmu stojí namáhavá cesta. Nesrozumitelné rozdělení moci, snaha o sebeprosazení a vyhledávání společných vztahů mezi příslušníky týmu – to vše často směřuje k neshodám a konfliktům, které omezují výkonnost a negativně ovlivňují práci skupiny. Rozvíjení týmu často míří ke zralosti, přizpůsobivosti vůči prostředí i k dojmům jistoty. (Kolajová, 2008)

Kolajová (2008) rovněž zmiňuje, že Kreitner a Kinicki (1989) uvádí tyto typická stadia:

## **Orientace**

Jedná se o první stádium charakteristiky členů a jejich postavení v týmu. Začínají se objevovat vůdcové. V tomto období se tzv. „hrají“ rozmanité role, lidé se poznávají v novém prostředí a snaží se udělat dojem na ostatní členy, ve spoustě případů se jedná o přetvařování. Až čas ukáže, zda jsme si udělali správnou představu o jednotlivých členech týmu.

## **Konflikt a výzva**

Je to začátek vzájemného zkoušení a prověřování. Jednotlivci zjišťují, jaká je jejich pozice ve skupině, když se formuje kostra týmu. Začínají se omezovat prostory a možnosti týmu, při kterých mohou vznikat nespokojenosti. Hlavně u členů, kteří se pomaleji adaptují, může docházet k pocitu zklamání jejich představ. U těchto jedinců hrozí konflikty.

## **Koheze**

Každý člen zná svoji roli v týmu a nepsaná pravidla kolektivní součinnosti. Zálležitosti se většinou řeší diskuzí a dochází k rozvoji týmového ducha. Členové jsou nadšení ze svých rolí a způsobem, jak mohou pomáhat týmu.

## **Opojení**

Jednotlivci chodí do kolektivu spokojení, přebývá uvolněná atmosféra, která má vliv na zvýšení aktivity. Začínají se uspokojovat nejen pracovní, ale i osobní ambice či potřeby jednotlivců, kteří zažívají pocit spokojenosti a zvýšeného sebevědomí.

## **Zklamání**

Začínají se objevovat známky promarněného potenciálu, tvoří se podskupiny. Spolupráce začíná uvadat a dochází k šíření kritických poznámek ze strany jednotlivců na skupinu. Vznikají konflikty, které se týkají spíše osobního než pracovního charakteru. Snižuje se výkonnost celého týmu.

## **Přijetí**

Předchozí období končí po příchodu vůdce, který chápe očekávání jednotlivých členů a týmu jako celku. Dokáže sjednotit tým k novým společným cílům.

Úspěchem tohoto vývoje je vytvoření týmu, který zvládne vykonávat požadavky reálné situace. Tým potřebuje v popředí vlivného člověka se spoustou zkušeností a

schopností. Tato osoba by měla odstranit neefektivní prvky jednání v týmu, které povedou k úspěšnému vyřešení úkolu.

### **2.3.7 Komunikace a vztahy**

Správná komunikace a vztahy jsou pro zaměstnance mnohdy ještě důležitější než finanční prostředky. V případě, že jsou na pracovišti nesprávně fungující vztahy je možné krátkodobě zastínit tuto skutečnost velkou odměnou, v rámci dlouhodobého období to však vede k nadměrné odchodovosti. Není však zaručeno, že když na pracovišti budou vztahy fungovat, tak jak mají, firma bude dosahovat vysokého výkonu. Pokud jsou zaměstnanci motivováni vztahy, které udržují na pracovišti, pracují pouze průměrně, kladné však je, že tito zaměstnanci jsou stabilní, takže snižujeme fluktuaci a také to, že nám vztahy pomáhají při překonávání krizí. (Bednář, 2018)

Vnoučková (2013) ve své knize uvádí, že výzkumy potvrzují skutečnosti, že v případě pozitivního ovlivňování zaměstnanců nadřízenými jsou zaměstnanci věrní dané společnosti a nemají důvod odcházet. Nepříznivý vliv má naopak nadřízený, který jedná se zaměstnanci na bázi negativních zpětných vazeb a dostává je tím do stresových situací, to se projevuje nabouráním vztahů a tendencí k odchodu.

### **2.3.8 Propouštění**

Armstrong a Taylor (2015) ve své knize zahrnují pod pojem propouštění tři případy, ke kterým může v praxi dojít. Jedná se o propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, o uvolňování z odlišných důvodů a o uvolňování zaměstnanců z důvodu odchodu do starobního důchodu.

#### **Nadbytečnost zaměstnanců**

K propouštění z důvodu nadbytečnosti dochází v různých případech. Podnik může snižovat počet zaměstnanců nastálo, může se jednat o změny související se změnou struktury organizace nebo pracovní místa, která byla dříve obsazena již nejsou potřebná k běžnému chodu firmy. Je důležité, aby byly situace, ke které může dojít, včas odhadnuta. Současně je nezbytné přicházet na nové postupy, jak nadbytečnosti předejít a

uvádět je v platnost. Odchozím pracovníkům by měla být poskytnuta pomoc ve shánění nového pracovního místa. Tyto situace jsou ve většině případů řešeny personalisty.

### **Jiné důvody propouštění**

Jiné důvody, ze kterých mohou být zaměstnanci propouštěni, jsou upravovány náležitými pracovněprávními předpisy. I proces propouštění zaměstnanců by měl mít přirozený a spravedlivý průběh, ten můžeme poznat podle následujících skutečností:

- je nutné, aby zaměstnanci znali, a hlavně dodržovali všechny stanovené normy a nastavená pravidla;
- zaměstnancům by mělo být řádně vysvětleno jaké chyby udělali, případně by měli být obeznámeni s tím, jaké pravidla nedodrželi;
- pokud se nejedná o hrubé porušení pracovní kázně, vedení by mělo poskytnout zaměstnancům možnost k napravení dané situace.

### **Odchod zaměstnanců do starobního důchodu**

Armstrong a Taylor (2015, s. 313) vyzdvihují, že každý zaměstnanec má být s odchodem do důchodu řádně obeznámen. Politika firmy by v rámci této skutečnosti měla řešit především následující:

- *„určení doby, kdy mají zaměstnanci do starobního důchodu odejít,*
- *vymezení podmínek, za nichž by zaměstnanci mohli v organizaci pracovat i po dosažení důchodového věku, popřípadě i jako důchodci,*
- *zajištění předdůchodového vzdělávání v takových oblastech, jako jsou finance, pojištění, důchody, zdraví, podnikání, zaměstnání apod.,*
- *poskytování poradenství zaměstnancům předdůchodového věku. “*

## **2.4 Měření fluktuace**

Je důležité zjišťovat aktuální míru fluktuace vzhledem k tomu, že tento jev může být pro firmu nákladově i systematicky velmi náročný. Díky měření můžeme vyčíslit přibližné ztráty, které by měly nastat v dalším období, dále zjišťovat, proč zaměstnanci firmu opustili a následně přijít s návrhem nápravy situace.

### 2.4.1 Míra odchodů zaměstnanců

Postup, který je běžně užívaný k vyčíslení míry odchodů zaměstnanců můžeme vyjádřit tímto vzorcem:

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků organizace v tomtéž období}} \times 100$$

*Vzorec 2.1*

Výpočet s využitím této metody je poměrně lehce proveditelný, avšak má svá úskalí. Výstup může být nepřesný kvůli tomu, že nebere v potaz různé druhy úvazků nebo skutečnost, že se může jednat o různorodé pracovní místa napříč organizací.

### 2.4.2 Index stability

Tento index představuje zdokonalení předchozího ukazatele míry odchodů zaměstnanců. Lze ho vyjádřit následujícím vzorcem:

$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

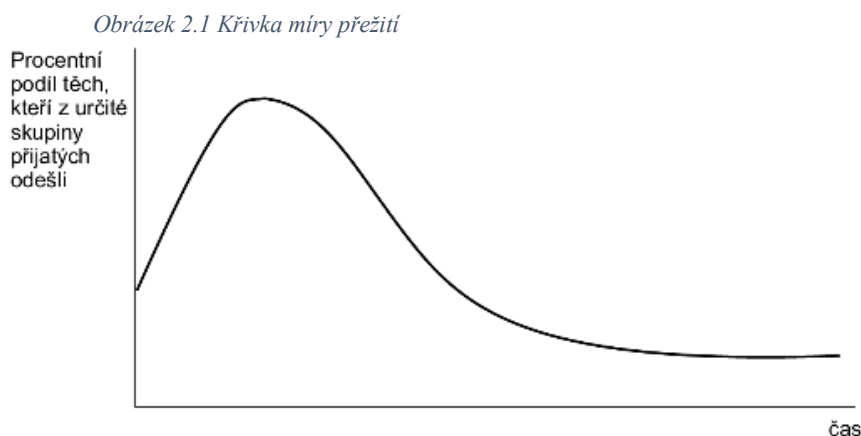
*Vzorec 2.2*

### 2.4.3 Míra přežití

*„Míra přežití je podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 302)

Tento ukazatel se využívá při pozorování skupiny nových zaměstnanců a usnadňuje odhadnout efektivnost politik získávání a stabilizace zaměstnanců. Není však schopná posoudit míru odchodů celých populací, u kterých by bylo možné předvídat následující ztráty zaměstnanců a dále zajistit potřeby zaměstnanců.

Míru přežití vyjadřuje křivka přežití, kterou můžeme graficky znázornit následovně:



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 302)

Je potvrzené, že základní tvar křivky přežití se ve spoustě případů shoduje, přestože vrchol této křivky je možné z hlediska časové osy přesouvat nebo může být nižší, a to v případě kvalifikovanější skupiny zaměstnanců.

#### 2.4.4 Ukazatel střední délky zaměstnání

Další ukazatel, který je považován za jednodušší a je odvozen z analýzy míry přežití se nazývá ukazatel střední délky zaměstnání. Vyjadřuje nutnou dobu k tomu, aby se skupina přijatých zaměstnanců vlivem odchodů zredukovala na polovinu. Porovnat výsledky je možné podle doby přijetí zaměstnanců a také dle skupin přijatých zaměstnanců, což pomáhá v zamezení odchodů ze zaměstnání.

#### 2.4.5 Analýza rizika odchodů zaměstnanců

Analýza rizik odchodů poskytuje vyčíslení důležitosti odchodu excelentních zaměstnanců nebo uvolňování klíčových postů. Pro začátek se rozdělí možné rizikové oblasti, ty zahrnují zaměstnance, u kterých je možné brát v potaz odchod z organizace, poté se pro každou z těchto oblastí posoudí:

- míru pravděpodobnosti, že zaměstnanci opustí organizaci,
- důležitost důsledků vyplývajících ze ztrát zaměstnanců pro organizaci,
- náročnost a náklady na záměnu pracovníků.



Vyjádření uvedených dopadů je možné za použití určité škály. Na základě těchto výsledků můžeme přijmout různá opatření k udržení důležitých zaměstnanců. Analýza odchodů zaměstnanců poukazuje na důvody změny zaměstnaní, mezi které patří:

- vyšší finanční ohodnocení,
- kariérní růst,
- jistota udržení pracovní pozice,
- příležitost osobního rozvoje,
- různorodá pracovní náplň,
- lepší podmínky k vykonávání práce,
- příznivé vztahy na pracovišti.

Další příčiny odchodů zaměstnanců mohou být získávány za pomoci rozhovorů se zaměstnanci, kteří odcházejí, nebo třeba průzkumem názorů a postojů, který se zdá být ještě spolehlivějším zdrojem, protože poukazuje na problémové oblasti. Je důležité si uvědomit, že nespokojenost vyvolává řadu problémů, na jejichž řešení by se měl zaměřit plán stabilizace zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2015)

## **2.5 Náklady spojené s odchody zaměstnanců**

Fluktuace je poměrně vysoce nákladným jevem. K vyjádření těchto nákladů je potřeba se zaměřit na kalkulaci nákladů na nahrazení zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci těžko nahraditelní nebo dokonce nepostradatelní. Při vyčíslení bereme v potaz jak přímé, tak i nepřímé náklady a jejich sečtením získáme představu o skutečných nákladech na fluktuaci. (Branham, 2004)

Armstrong a Taylor (2015, s. 304) tvrdí, že náklady spojené s fluktuací zahrnují následující:

- *„přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování apod.);*
- *přímé náklady vzdělávání náhradníků (prohloubení kvalifikace);*
- *přímé náklady adaptace náhradníků (odborné zpracování);*

- *náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy a administrativní úkony);*
- *náklady obětované příležitosti spojené s časem, který personalisté a liniový manažeři vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků;*
- *ztráty výkonu těch, kteří odcházejí, než dojde k jejich nahrazení;*
- *ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování;*
- *ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků.*“

Bednář (2018) uvádí k těmto nákladům např. i vklad z citové stránky, ztrátu etických zásad nebo vyčerpanost, která nastává mezi zaměstnanci, kteří v organizaci zůstali.

## 2.6 Stabilizace zaměstnanců

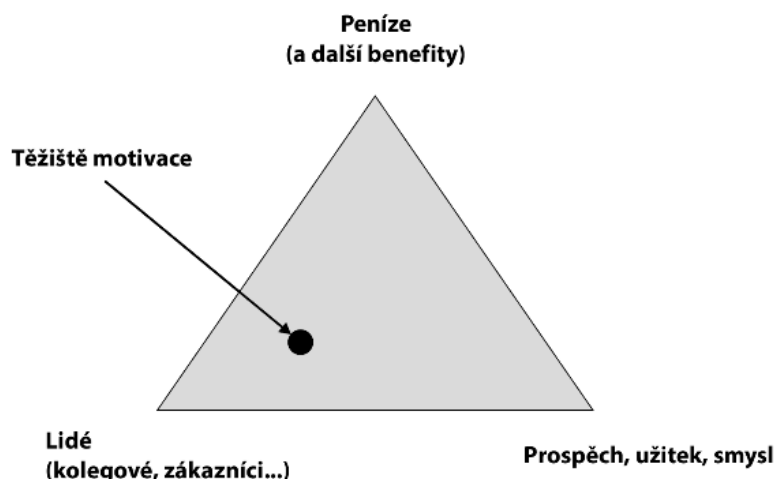
Je potřeba, aby firma vykazovala dostatečné úsilí k tomu, aby si udržela své zaměstnance a zároveň aby talentovaní jedinci byli naváděni k co nejlepším výsledkům ve prospěch celé instituce.

Bednář (2018) ve své knize vysvětluje, že všichni lidé, bez ohledu na specifika, chodí do práce převážně z těchto důvodů:

- kvůli zajištění finančních prostředků,
- protože chtějí být nablízku kolegům,
- aby byli prospěšní pro společnost.

Tyto tři důvody jsou pro lepší pochopení vyobrazeny formou motivačního trojúhelníku.

Obrázek 2.2 Motivační trojúhelník



Zdroj: Bednář (2018, s. 15)

Místo, ve kterém se nachází těžiště zaměstnance, je pro každého umístěno v rámci trojúhelníku jinde. Může se však stát, že se těžiště nachází v podobné poloze, jako těžiště spolupracovníka. Důvodem, kvůli kterého zaměstnanci odcházejí je, že jim chybí něco z uvedených faktorů. Pokud si firma chce zaměstnance udržet a zaměstnanec nám sdělí, že chce odejít např. kvůli finančním prostředkům, je důležité nezvyšovat pouze mzdu, ale dívat se na všechny faktory komplexně. I když zaměstnanec řekne, že odchází kvůli penězům, skrývá se za tím mnohem více a může mu být pouze nepříjemné o tom rozvíjet debatu se svým nadřízeným.

### 2.6.1 Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců

Organizace, která se snaží o stabilizaci svých zaměstnanců, by se měla zaměřit především na faktory, na základě, kterých se zaměstnanci zamýšlejí, zda zůstat nebo odejít. Pro každou fázi profesního života může být pro zaměstnance důležité něco jiného. V počátku může jít o profesní růst, ve střední fázi např. spokojenost a v další etapě může jít o pocit jistoty. Odlišné vnímání může být také z důvodu věku, starší zaměstnanci bývají ve firmě déle, než ti mladí a z pohledu velikosti úvazku můžeme vydedukovat, že plný pracovní úvazek si chtějí zaměstnanci udržet delší dobu než ten částečný.

Armstrong a Taylor (2015, s. 305) zmiňují, že tyto faktory můžeme považovat za důležité z hlediska stabilizace zaměstnanců:

- „*image organizace*;

- *efektivita získávání, výběru a rozmísťování – dát lidem práci, která jim vyhovuje;*
- *styl vedení – lidé přicházejí do organizace a odcházejí od manažerů*
- *příležitosti ke vzdělávání a kariéře;*
- *uznání a ocenění výkonu. “*

## **2.7 Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců**

Pokud se firma snaží o nižší míru fluktuace a vysokou míru soudržnosti, měla by se soustředit především na tyto body:

- Zaměstnanci by měli mít možnost předvídat to, jak se vedení bude rozhodovat.
- Je důležité, aby byl jasně vymezený řád, podle kterého by byli všichni zaměstnanci posuzováni stejně.
- Zaměstnanci by měli mít k dispozici místo či osobu, na kterou se mohou obrátit při neshodách s jinými zaměstnanci nebo vedoucími.
- Při organizaci firmy v soutěžním duchu bychom měli zabránit tomu, aby ti, kteří nejsou součástí úspěšné skupiny, byli za svou práci káráni.
- V případě, že firmu vlastní cizinec nebo se top management nachází v zahraničí, je důležité, aby ve firmě figuroval zprostředkovatel kvůli přenosu všech informací k níže postaveným pracovníkům. Rozpor mezi českými zaměstnanci a manažery určitých národností může vést k nárůstu fluktuace.
- Pokud chce firma nabrat v platnost důležitá rozhodnutí, která zaměstnanci nechtějí přijmout za své, je nutno zabezpečit, aby byli s těmito rozhodnutími pečlivě obeznámeni. V opačném případě by to mohlo mít špatný vliv na duševní zdraví zaměstnanců a posílit jejich rozhodnutí odejít z firmy.
- Firma by se před pracovníky neměla porovnávat s jinými firmami.
- Pracovníci by měli být vedeni v režimu střednědobých cílů, protože krátkodobé mezi nimi vyvolávají napětí a dlouhodobé neberou dostatečně v potaz.
- Podpora společně stráveného času mimo práci. Tento bod zahrnuje akce jako jsou sportovní a rodinné dny, oslavy, dovolené atd. Tyto akce mají význam dokonce i

pro ty zaměstnance, kteří se jich neúčastní, a to z pohledu jejich loajality vůči firmě.

- Poslední bod poukazuje na to, že by firma měla dávat zaměstnancům jasně najevo, že je o ně správně postaráno a že je maximálně podporuje.

Tyto body můžeme využít ve všech firmách. Každý z nich má určitý podíl při zamýšlení zaměstnanců o setrvání nebo odchodu z podniku. (Bednář, 2018)

Armstrong a Taylor (2015) body doplňují o následující:

- Je nutné, aby byli zaměstnanci nabíráni a posouváni na vyšší úroveň pracovního žebříčku pouze v případě, že jsou pro danou pozici skutečně vhodným kandidátem. Při špatné volbě zaměstnance může následovat rychlý odchod ze zaměstnání.
- Za problémy, které mají zaměstnanci při zvyku na novou práci často stojí „adaptační krize“, kterou by jim měli vedoucí pracovníci pomoci překonat např. sociálním začleněním a tím zamezit odchodům.
- Pracovní místa mají být tvořena tak, aby zahrnovala všechny důležité faktory a zároveň by se vedení mělo ujistit, že daná pracovní pozice umožňuje dostatečný rozvoj pracovníků.
- V odměňování mít jasně danou úroveň, do které se lidem dají nabídnout finanční prostředky nad obvyklou míru, aby v organizaci zůstali.
- Pro zdokonalení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem pracovníků by se mělo apelovat na využívání politik, jako je např. politika flexibilní práce, vzhledem k tomu, že tyto politiky rozumí potřebám zaměstnanců mimo pracovní prostředí.
- Snaha o snížení vystavování zaměstnanců do stresových situací a nevhodných pracovních podmínek.
- Informovanost a vzdělanost manažera či vedoucího týmu je velice důležitá kvůli pochopení situace, při které mohou přispět ke stabilizaci zaměstnanců správným stylem řízení a vedení podřízených. Lidé stále častěji odcházejí z organizace kvůli manažerům, nikoliv kvůli organizaci.

## 2.8 Dotazníkové šetření

V praktické části bakalářské práce je provedena analýza fluktuace prostřednictvím vyhodnocení výstupního dotazníku firmy a navržení nového, který by firmě mohl při potýkání se s fluktuací pomoci. V této části práce se podíváme na to, jaké jsou teoretické východiska tohoto dotazníkového šetření, co by měl obsahovat a čeho bychom se při jeho tvorbě měli vyvarovat.

### 2.8.1 Způsoby zjišťování údajů

Postupy, které využíváme k získávání údajů můžeme rozdělit do dvou skupin.

#### Standardizované postupy

Vycházejí z toho, že se na obvyklý motiv vztahuje závislá reakce. Při těchto postupech se používají především **kvantitativní metody výzkumu**. Tyto metody se zabývají zjišťováním číselných údajů. Zahrnují např. experimenty, kvantitativní obsahovou analýzu, dotazníkové šetření, ankety, korelační analýzu a další. Standardizované postupy spočívají ve vytvoření dokumentu, přes který se získávají veškeré požadované informace. Nejčastěji můžeme vidět tyto postupy v praxi např. u písemného vyplňování dotazníků nebo u dotazů kladených ústní formou.

#### Nestandardizované postupy

Zahrnují metody hloubkového typu. Tohoto postupu se využívá naopak zejména při **kvalitativních metodách výzkumu**, u kterých se snažíme najít odpověď na dotaz “proč” nebo taky “jak”. Tyto metody zahrnují např. hloubkové rozhovory, zúčastněné pozorování, případové studie a další. (Pecáková, Novák a Herzmann, 2004, Vojtíšek, 2012, [online]) Mohou být použity také v případě, kdy se dotazující domnívají, že skutečné chování spotřebitelů neodpovídá jejich odpovědím, které uvádí v dotazníku. (Kotler a Keller, 2013)

### 2.8.2 Dotazník

Dotazník je typ kvantitativního výzkumného nástroje, který je nejpoužívanější ze všech. Skládá se z po sobě jdoucích otázek, které jsou následně prezentovány účastníkům dotazovacího procesu. Je důležité, aby byly dotazníky sestavovány velmi pečlivě a aby

byly testovány a patřičně doladěny před finálním rozesláním respondentům. (Kotler a Keller, 2013) Výhodou dotazníku je, že jím můžeme zkoumat poměrně rozsáhlý vzorek. Respondenti však zůstávají většinou v anonymitě, a to můžeme považovat naopak za nevýhodu. V současnosti jsou využívány hlavně ty, které je možné vyplnit přes internet on-line. (Vojtíšek, 2012, [online])

### 2.8.3 Tvorba dotazníku

Při tvorbě dotazníku je důležité zaměřit se na určitá kritéria. Tato kritéria jsou popsána v této části bakalářské práce.

- **Délka dotazníku** – podle zkoumaného tématu se délka přizpůsobuje. Počet otázek a čas na vyplnění by měl být rozumně ohraničen. Nedoporučuje se dotazník na více než 30 minut s více než 50 položkami.
- **Pořadí položek** – uspořádání otázek v dotazníku může být vedeno dvojím způsobem. Položky mohou být seřazeny náhodně nebo podle návaznosti na další či předešlé otázky. Neuspořádané otázky však mohou působit neracionálně a respondenti si proto mohou rozmyslet vyplnění dotazníku.
- **Údaje o respondentech** – zjišťování údajů o dotazovaných je nutné, musí to však být v té správné míře. Neměli bychom zjišťovat moc konkrétní informace především z důvodu anonymity respondentů.
- **Informace k průzkumu** – tyto informace by měly zahrnovat: „účel průzkumu, způsob provedení průzkumu, způsob prezentace výsledků průzkumu, přínosy průzkumu pro organizaci a zaměstnance, způsob zajištění anonymity průzkumu, kontaktní údaje pro dotazy týkající se průzkumu nebo vyplňování a odevzdávání dotazníku, potvrzení, že dotazník může být vyplněn a odevzdán během pracovní doby, termín pro vyplnění a odevzdání dotazníku i pro ukončení průzkumu.“
- **Instrukce k vyplnění a odevzdání dotazníku** – přehlednost a jasné vymezení otázek jsou pro dotazník klíčové vlastnosti. V opačném případě by mohli být dotazovaní předem odrazeni od jeho vyplnění. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 868)

#### 2.8.4 Formulace dotazů

Při formulaci dotazů je důležité, abychom měli vymezené cíle. Nutné je rovněž uvědomit si, zda jsou informace dosažitelné. Otázky můžeme rozdělit do dvou skupin.

- První skupinu tvoří otázky, které se zaměřují na zjištění názoru a chování respondenta. Obsahují otázky, které se týkají problému, pomocné otázky a otázky kontrolní.
- Druhá skupina otázek se zabývá zjišťováním jiných údajů. Jde o dotazy, díky kterým dokážeme respondenty roztřídit a identifikovat. V dotazníku by tyto otázky měly být umístěny na konci nebo uprostřed. (Řezanková, 2007)

V dotazníku jsou obsaženy dvě formy otázek, kterými můžeme ovlivnit respondentovu odpověď. Jedná se o **otázky otevřené a uzavřené**. Skrz otevřené otázky mohou dotazovaní odpovědět svými slovy a napovídají nám více o smýšlení lidí. V uzavřených otázkách nabízíme my, jakožto dotazující, výběr z několika předem určených odpovědí k výběru pro respondenta. (Kotler a Keller, 2013) Existuje i možnost tyto dva typy otázek kombinovat, výsledkem jsou otázky polouzavřené. U této varianty si dotazovaný může zvolit buď z uvedených možností nebo doplnit odpověď o svůj názor. (Řezanková, 2007)



## **3 Charakteristika vybrané společnosti**

### **3.1 O firmě**

Firma, ve které je bakalářská práce zpracovávána, je jednou z předních dánských poradenských společností v oblasti vývoje, implementace a provozu informačních technologií. Již více než deset let aplikuje nejnovější pokroky v technologii, aby byl vývoj softwaru, obchodní procesy a komunikace výrazně efektivnější. Nabídka služeb firmy zahrnuje poradenství, budování, implementaci, správu a podporu IT řešení a provozování IT systémů pro zákazníky. V roce 2018 činil příjem 3 miliardy DKK. Dnes má tato společnost přibližně 3 300 zaměstnanců, z nichž přibližně polovina pracuje mimo hranice Dánska, a to v Číně, České republice, na Filipínách, ve Švýcarsku, Německu a USA.

#### **3.1.1 Historie**

Historie společnosti sahá do roku 1994, jako součást jiné firmy však existovala delší dobu.

1994 – Vznik firmy.

1997 – V tomto roce se stala společnost jednou z prvních dánských IT společností, které dosáhly certifikace ISO 9001.

1998 – Společnost byla zapsána jako společnost s ručením omezeným.

2000 – Firma je držitelem certifikátu na druhé úrovni společnosti People Capability Maturity Model®, je první evropskou společností, která dosáhla této certifikace. Metodika PCMM zajišťuje vylepšení pracovních procesů a zabezpečení.

Mezi únorem 2001 a březnem 2003 uzavřela firma spojení se společnostmi Microsoft, SAP, Documentum, Oracle, Siebel a dalšími.

2003 - Odkup komunikační agentury e | sense. Firma má silnější dovednosti v oblasti webové komunikace a brandingu. Otevřela se nová prodejní kancelář v Curychu, čímž se posílily ambice firmy, stát se předním poskytovatelem IT na evropském trhu.

2004 – V tomto roce byla společnost na vrcholu dánských finančních novin Børsen na seznamu nejvýkonnějších dánských poradenských společností na základě údajů finančního výkaznictví. Získává certifikaci CMMI (Capability Maturity Model® Integration) na druhé úrovni. CMMI je předním mezinárodním modelem pro hodnocení

úrovně zralosti organizace. Díky této certifikaci se firma připojila k malé, exkluzivní skupině poskytovatelů softwaru v Dánsku, kteří jako dodavatelé dodržují nejvyšší standardy kvality a spolehlivosti.

V roce 2004 firma realizuje tržby ve výši 801 milionů DKK, což představuje 12% nárůst ve srovnání s tržbami v roce 2003. V roce 2004 činil roční čistý zisk 92 milionů DKK, což je o 17 milionů DKK více, než čistý zisk za rok 2003.

2006 - Otevření kanceláře v České republice ve městě Olomouc. Společnost dosáhla obratu 890 milionů DKK, což znamená nárůst o 11 % a zisk ve výši 105 milionů DKK před zdaněním. Otevírá se další kancelář v Číně, východně od Pekingu.

V roce 2006 obrat poprvé překročil 1 miliardu DKK. Obrat za tento rok vzrostl o 14 % na 1 016 milionů DKK. Společnost má 1 000 zaměstnanců a otevírá kancelář v dánském Aarhusu.

2007 - V roce 2007 společnost dosáhla obratu 1 165 milionů DKK, což odráží nárůst o 15 % a zisk 159 milionů DKK před zdaněním.

2009 - Firmu kupuje Corebuilt Technologies – filipínské vývojové podnikání společnosti Microsoft s 50 zaměstnanci. Společnost se nachází v Manile.

2012 - Společnost se stěhuje do nového dánského ústředí, kde nyní sídlí přibližně 1 300 zaměstnanců, mimo to otevírá novou kancelář v Princetonu v USA.

2013 – Firma najímá zaměstnance č. 2000 a zahajuje výroční zprávu, která ukazuje, že rok 2012 byl pro společnost dalším úspěšným rokem s obratem 2 028 milionů DKK. 30 % zaměstnanců nyní pracuje mimo Dánskou základnu.

2014 - Otevření druhé pobočky v České republice, tentokrát v Praze.

2015 - Firma je uvedena na NASDAQ OMX Copenhagen A/S.

2017 - Odkup SCALES Group A/S.

2018 - Odkup Valiance Partners.

2019 – Odkup Halfmann Goetsch Partner AG.

### **3.1.2 Benefits**

Firma zaměstnancům poskytuje pestrou škálu benefitů. Za první výhodu můžeme považovat moderní polohovatelné stoly, do kterých musela firma zainvestovat pro komfort pracovníků v rámci modernizace. Zaměstnanci mají nárok na stravenky, přičemž 55 Kč platí firma a 45 Kč zaměstnanci hradí ze své mzdy. Aby se všichni věnovali aktivnímu pohybu a udržovali své zdraví jak na duši, tak na těle, je každé pondělí pořádána soukromá hodina jógy. Každý pracovník, již po nástupu, zdarma získá Multisport kartu, se kterou může každý den navštěvovat rekreační střediska a má možnost za poplatek tuto kartu zřídit i svým blízkým. Další součástí výhod pro zaměstnance jsou Cafeteria body. Každý měsíc firma nabije kartu počtem bodů, za které si zaměstnanci mohou zaplatit např. seberealizační kurzy, zdravotní pomůcky nebo dovolenou. V rámci zvýšení jazykových dovedností, firma zcela zdarma svým zaměstnancům nabízí jazykové kurzy se soukromým učitelem, které jsou pořádány přímo v místě pracoviště. Jedná se o kurzy českého a dánského jazyka. Sedm dní v týdnu je dále pro zaměstnance připraveno čerstvé ovoce z místního statku a každý pátek je připravena snídaně v podobě švédských stolů. K dispozici jsou také kávovary s kvalitní kávou, čaje a filtrovaná voda. Zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené, 5 dní osobního volna z důvodu nemoci a mají možnost vykonávat práci z prostředí domova. Každý pracovník má svůj firemní notebook a telefon s pracovním tarifem. Vedení firmy je velmi pozorné. Na počest oslav Mezinárodního dne žen všechny zaměstnankyně dostaly květinu, na Vánoce zase trika s logem firmy. Pro firmu jsou důležité teambuildingy, z tohoto hlediska se připravuje každý rok letní den, kdy je pro zaměstnance připraven celodenní program se zakončením na večírku. Na podzim jsou připravovány rodinné dny, v zimě zase vánoční večírky.

### **3.1.3 Strategie**

Za posledních 20 let se společnost rozrostla poskytováním IT služeb pro odvětví biologických věd po celém světě a pro soukromé společnosti a organizace veřejného sektoru v Dánsku. Cílem strategie do roku 2022 je udržet růst napříč všemi segmenty v Dánsku, zejména na mezinárodním trhu s biologickými vědami.

#### **Růst hlavních příjmů**

Růst výnosů plynoucích ze základních nabídek jako je outsourcing infrastruktury a aplikací.

### **Růst v oblasti inovací**

Budování a posilování inovační schopnosti tak, aby se výrazně zvýšila úroveň nových nabídek s vysokou marží, které přináší společnost na trh.

### **Růst v oblasti biologických věd**

Výrazně rostou příjmy z mezinárodních věd o živé přírodě, podporované fúzí a akvizicemi.

### **Strategické optimalizační iniciativy**

Nákladově efektivní dodávka, prodej a podpora. Cílem je udržet si konkurenceschopnost vyzýváním a zlepšováním způsobu práce. Díky globální organizaci je společnost nákladově efektivní, flexibilní a dodává vysokou kvalitu. Dále je v plánu využívání automatizace a umělé inteligence pro vyšší efektivitu a podporu optimalizace.

## **3.1.4 Kultura a firemní hodnoty**

**Kultura firmy** je dynamická a živá. Má své kořeny v historii a základních ideálech, které zahrnují vizi, poslání, hodnoty a zásady vedení, ale také se přizpůsobuje vývoji dynamického IT průmyslu.

### **Hodnoty**

#### ***Otevřenost a čestnost***

Tento bod zahrnuje naslouchání zákazníkům a vyzývání jich ke konání. Vedení firmy rychle a otevřeně komunikuje o změnách, které ovlivňují zákazníky nebo společnost. Vzájemná důvěra mezi společnostmi a klienty je velmi důležitá.

#### ***Vedení svědomím***

Firma bere odpovědnost za výzvy zákazníků, jako by se jednalo o výzvy firmě vlastní. Vhodný a vstřícný přístup k zákazníkům v případě, že potřebují pomoc, je okamžitý a automatický.

#### ***Přidávání hodnoty***

Poslední hodnota představuje využívání odborných znalostí k vytváření obchodních výsledků pro zákazníky i pro firmu. Důležitost je kladena na otázku: Přináší to, co děláme, přidanou hodnotu?

### 3.1.5 Ekonomická charakteristika

V této části bakalářské práce je zobrazena organizační struktura pobočky, která se nachází v České republice, vývoj celkových příjmů firmy a vývoj čistého zisku v letech 2015 až 2019.

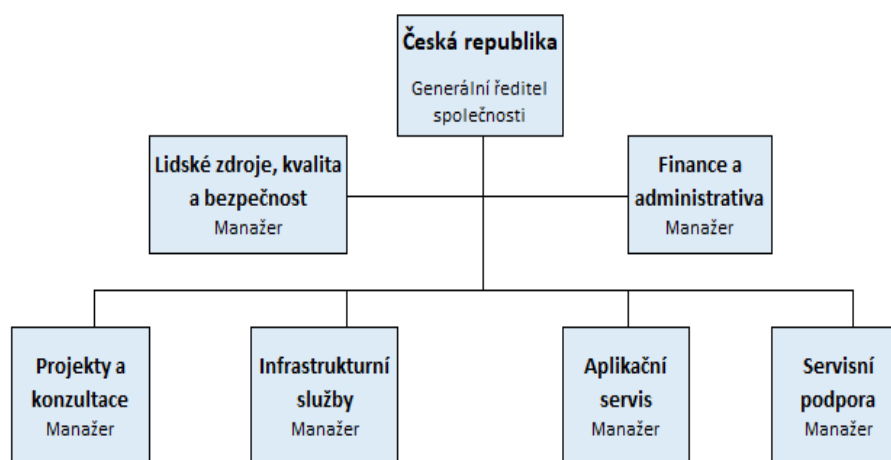
#### Organizační struktura

Výkonný tým společnosti se skládá z generálního ředitele a manažerů. Manažeři mají pod sebou dále liniové manažery a ti samotné pracovníky.

Oddělení, která se ve firmě vyskytují jsou následující:

- lidské zdroje, kvalita a bezpečnost,
- finance a administrativa,
- projekty a konzultace,
- infrastrukturní služby,
- aplikační servis,
- servisní podpora.

Obrázek 3.1 Organizační struktura

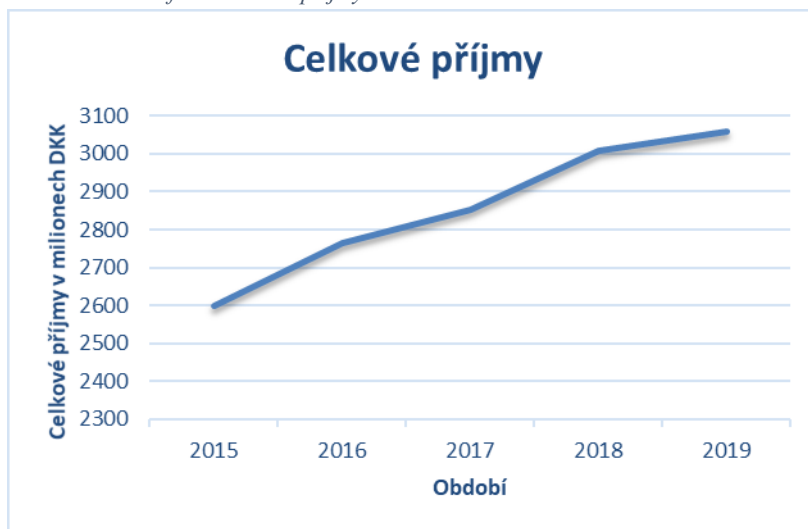


Zdroj: Vlastní zpracování

## Celkové příjmy

Vývoj celkových příjmů společnosti je zobrazen v grafu 3.1, křivka má rostoucí charakter. V roce 2015 činily tyto příjmy 2.600 milionů dánských korun. V roce 2016 se zvýšily o 765 milionů. Rok 2017 dále zaznamenává 2.851 milionů DKK, 2018 3.007 milionů DKK a v roce 2019 činily celkové příjmy společnosti 3.058 milionů dánských korun. Od roku 2015 se celkové příjmy navýšily o 17,6 %.

Graf 3.1 Celkové příjmy

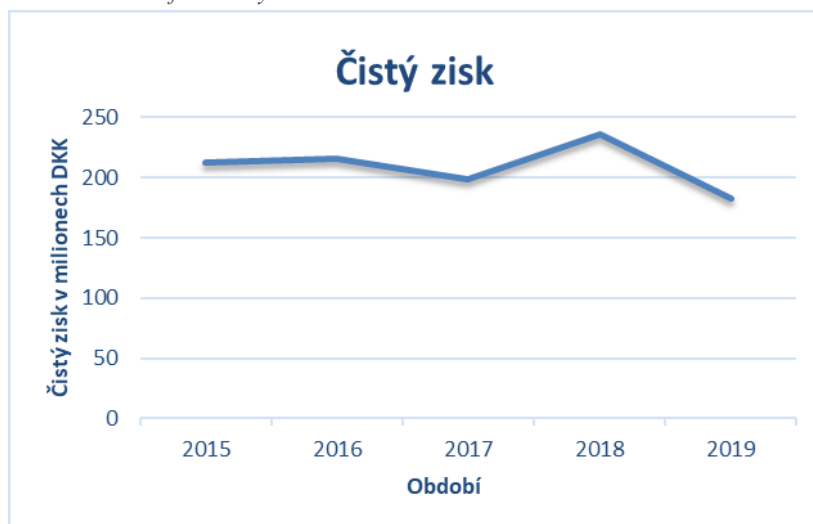


Zdroj: Vlastní zpracování

## Čistý zisk

Nyní se zaměříme na čistý zisk společnosti, který byl v roce 2015 212 milionů dánských korun. V roce 2016 216 milionů DKK, tedy zvýšení pouze o 4 miliony DKK. V dalším roce došlo k poklesu čistého zisku na 199 milionů DKK, poté však přišel v roce 2018 nárůst na 236 milionů DKK. V posledním roce, 2019, se zisk opět snížil a to na 183 milionů dánských korun. Celkově se tedy čistý zisk oproti roku 2015 snížil o 13,6 %. Vývoj tohoto zisku je názorně zobrazen v následujícím grafu 3.2.

Graf 3.2 Čistý zisk



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2 Struktura zaměstnanců

V této části práce se nachází znázornění celkového počtu zaměstnanců ve všech pobočkách firmy, dále rozdělení podle pohlaví a také podle kvalifikace.

Od roku 2015 se počet pracovníků, kteří jsou ve firmě zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, výrazně zvýšil. K navýšení došlo kvůli narůstající míře uzavřených spoluprací a spokojených klientů. Od roku 2015 po rok 2019 se tento počet zvedl o 30 %. V organizaci jsou zaměstnáni pracovníci ze všech koutů světa, jde přibližně o 60 různých národností.

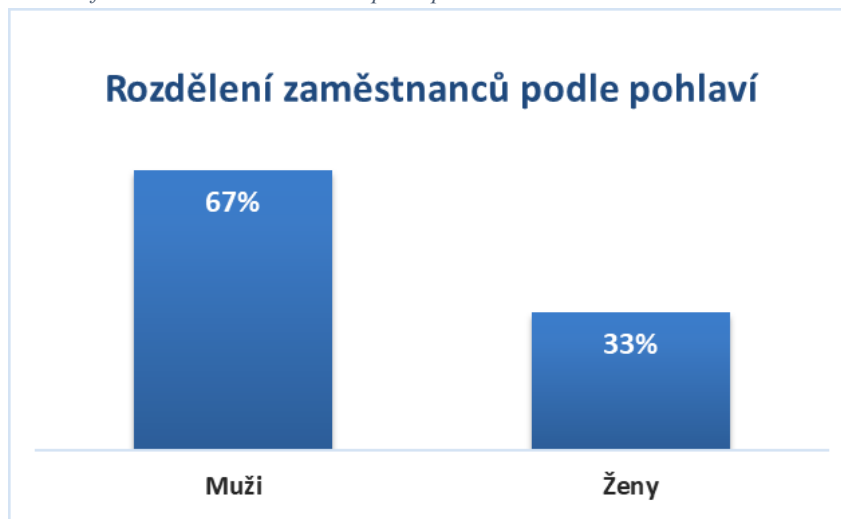
Graf 3.1 Počet zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že je společnost zaměřená na informační technologie, není překvapením, že větší zastoupení má právě mužské pohlaví. Ženy většinou zastávají administrativní práce. Najdou se však i takové, které mají znalosti v oblasti technologií nebo jsou v řídicích úrovních společnosti. Muži převážně vykonávají práce, ke kterým potřebují technické odborné znalosti, bez kterých by se firma neobešla a zaujímají ve společnosti většinu manažerských pozic.

Graf 3.2 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

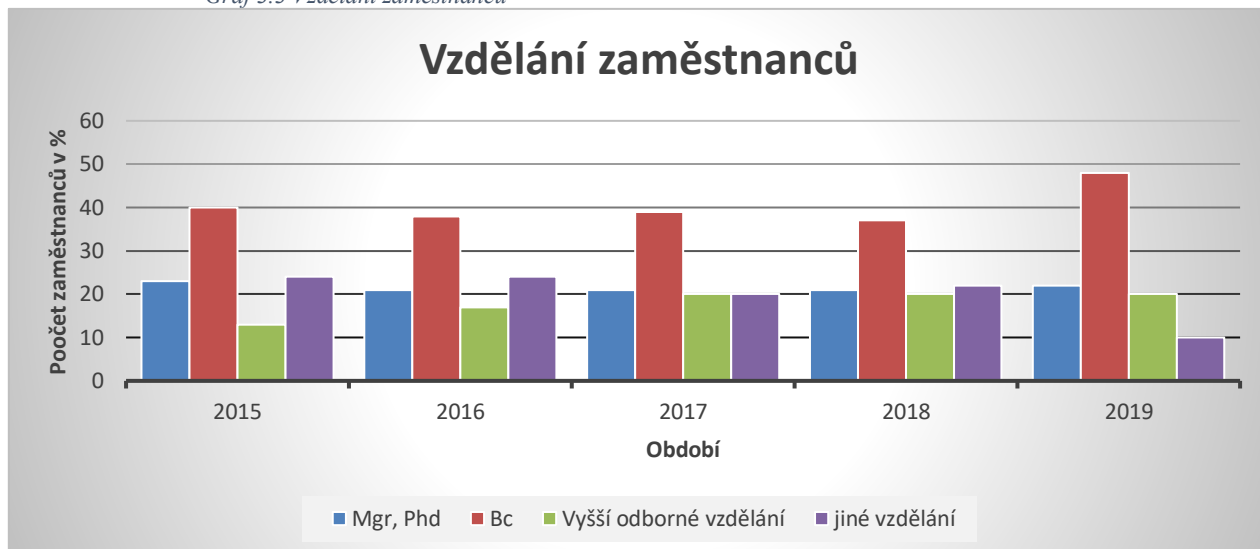


Zdroj: Vlastní zpracování

Ve firmě se vyskytuje nejvíce zaměstnanců, kteří dosáhli bakalářského stupně vzdělání, a takto tomu je již po několik let. Dalším nejčastějším stupněm vzdělání je magisterský a doktorský, v těsném závěsu stojí jiná vzdělání. Ta zahrnují především vzdělání na středních školách se zakončením maturitní zkouškou nebo vzdělání získané na střední odborné škole se zakončením pomocí získání výučního listu. Tito zaměstnanci nemají vysokou úroveň vzdělání, ale firma si je díky kvalifikovaným pracovníkům může „vytvarovat“ ke svému obrazu a jejich podmínky, týkající se finančních prostředků, nejsou na začátek vysoké. Poslední místo obsadili pracovníci s vyšším odborným vzděláním.



Graf 3.3 Vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Tato část bakalářské práce se bude zabývat analýzou fluktuace v české pobočce firmy, která je provedena na základě podkladů poskytnutých personálním oddělením. Analýza zahrnuje vyčíslení vybraného ukazatele určeného k měření fluktuace. Další část se věnuje detailnímu prozkoumání důvodů fluktuace formou dotazníkového šetření. Výstupem této analýzy je nově vytvořený dotazník, který je přiložen k práci, jedná se o přílohu č. 2. Analýza je vytvořena za pomoci podkladů z předešlých let fungování organizace, přesněji jde o roky 2017, 2018 a 2019.

### 4.1 Analýza fluktuace dle vybraného ukazatele

K vyčíslení fluktuace nyní použijeme již zmiňovaný ukazatel míry odchodu zaměstnanců z organizace. Čísla, která jsou v souvislosti s výpočtem využívána nezahrnují odchody z oblasti top managementu a back office pracovníků. Jde tedy o pozice programátorů, IT specialistů a podpůrných pracovníků v oblasti informačních technologií. Tento vzorek respondentů byl zvolen kvůli tomu, že se jedná o stěžejní část zaměstnanců této firmy.

#### 4.1.1 Míra odchodů zaměstnanců

Tento běžně užívaný postup ke kvantifikaci míry odchodů z organizace je zde využit k výpočtu fluktuace, která proběhla v roce 2018. Výpočet je proveden podle vzorce 2.1:

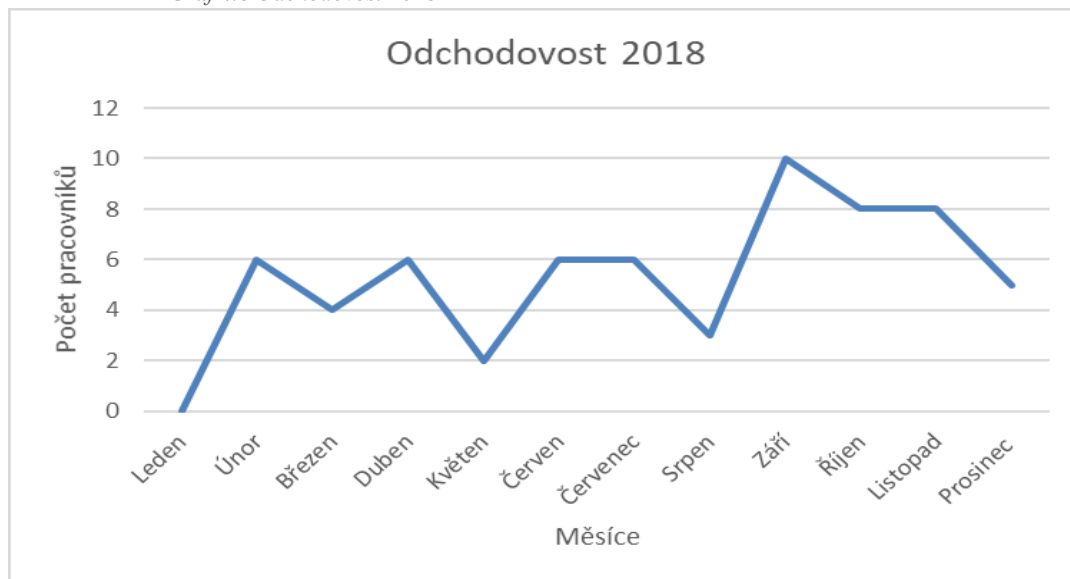
$$\text{Míra odchodů 2018} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během období 2018 z organizace odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků organizace v období 2018}} \times 100$$

V organizaci se v roce 2018 průměrně nacházelo 269 zaměstnanců. Odešlo celkově 64 zaměstnanců. Z výpočtu pomocí tohoto ukazatele plyne, že celková míra odchodů pracovníků v tomto roce činí **23,8 %**.

$$\text{Míra odchodů 2018} = \frac{64}{269} \times 100 = 23,8 \%$$

Hodnota fluktuace, by se měla ve firmách pohybovat okolo 5-10 %. Z výpočtu je patrné, že firma tuto doporučovanou hodnotu výrazně převyšuje. Vývoj odchodovosti v průběhu roku je podle měsíců zaznačen v grafu 4.8.

Graf 4.8 Odchodovost 2018

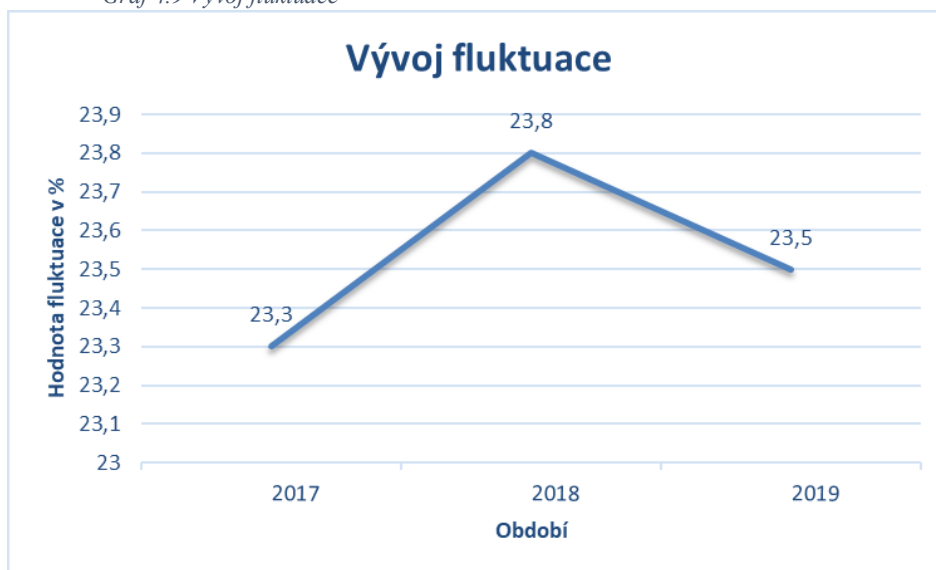


Zdroj: Vlastní zpracování

V měsíci září byla zaznamenána nejvyšší míra odchodů za celý rok. V následujících 2 měsících se číslo snížilo z 10 na 8 odchodů za měsíc. Tyto tři měsíce pro firmu znamenaly poměrně vysokou ztrátu zaměstnanců, na kterou je vhodné se zaměřit.

Podle uvedeného vzorce míry odchodu zaměstnanců je vypočítaná také míra odchodovosti za rok 2017 a 2019. V roce 2017 ukazatel vykazuje hodnotu **23,3 %** a v roce 2019 vyšla hodnota **23,5 %**. V roce 2016 byla provedena změna v HR systému a data již nejsou dohledatelná. Vývoj v letech 2017 a 2018 je zde graficky znázorněn:

Graf 4.9 Vývoj fluktuace



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle informací získaných na základě osobního rozhovoru, se ani v roce 2016 nejednalo o nízkou míru odchodovosti zaměstnanců. Z uvedených hodnot tedy můžeme usoudit, že hodnota odchodovosti je ve firmě dlouhodobě velmi vysoká. Tento problém by měl být řešen, protože mu vedení firmy pravděpodobně nevěnuje dostatečnou pozornost.

## 4.2 Analýza dotazníků

Čerpaná data pochází z dotazníkového šetření provedeného v roce 2018. Firma měla data sesbírána, nebyla však provedena jejich analýza ani poskytnuta zpětná vazba, proto se toto téma stalo předmětem této bakalářské práce.

Z celkového počtu odchozích zaměstnanců, které činí 64, šetření vyplnilo 45 pracovníků, výstupní dotazník není pro zaměstnance povinný. Dotazník obsahuje celkem 7 otázek a jeho plné znění je uvedeno v příloze číslo 1.

První otázka se zabývá zjištěním, zda pracovníci, kteří odešli aktivně hledali nové zaměstnání či nikoliv. V grafu 4.1 můžeme vidět, že na tuto otázku odpověděla větší polovina že ano, ta zahrnuje 25 lidí. Naopak 20 lidí odpovědělo, že aktivně práci nevyhledávali. To může svědčit o tom, že 56 % zaměstnanců bylo nespokojených na jejich pracovní pozici dlouhodobě a firma jejich odchodu mohla předejít, pokud by zjistila jejich problém včas.

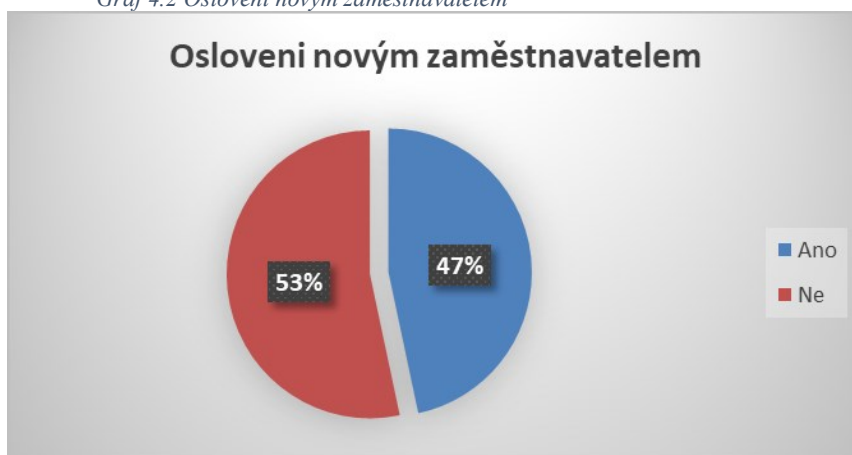
Graf 4.1 Hledání nového zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje dotaz, zda byli zaměstnanci kontaktováni jejich novým zaměstnavatelem. V tomto případě odpovědělo 21 zaměstnanců, že ano a 24 ne. Zde se projevuje obrovská konkurence na poli informačních technologií. O dobré zaměstnance se firmy přetahují a snaží se je dostat na svou stranu. Nejčastějším důvodem, na který se zaměstnanec nechá „ulovit“ je, že jiný zaměstnavatel nabízí lepší finanční podmínky.

Graf 4.2 Oslovení novým zaměstnavatelem

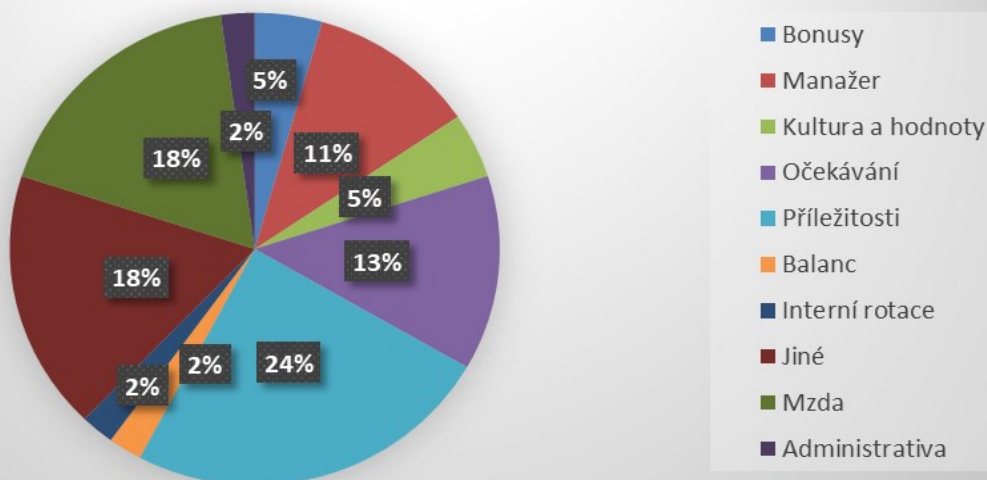


Zdroj: Vlastní zpracování

V další části dotazníku se vyskytuje otázka zaměřená na hlavní důvod, kvůli kterého se zaměstnanci rozhodli společnost opustit. Odcházející pracovníci mají na výběr z několika možností. Výsledky této otázky jsou zobrazeny v grafu 4.3.

Graf 4.3 Hlavní důvod k odchodu z organizace

## Hlavní důvod k odchodu z organizace

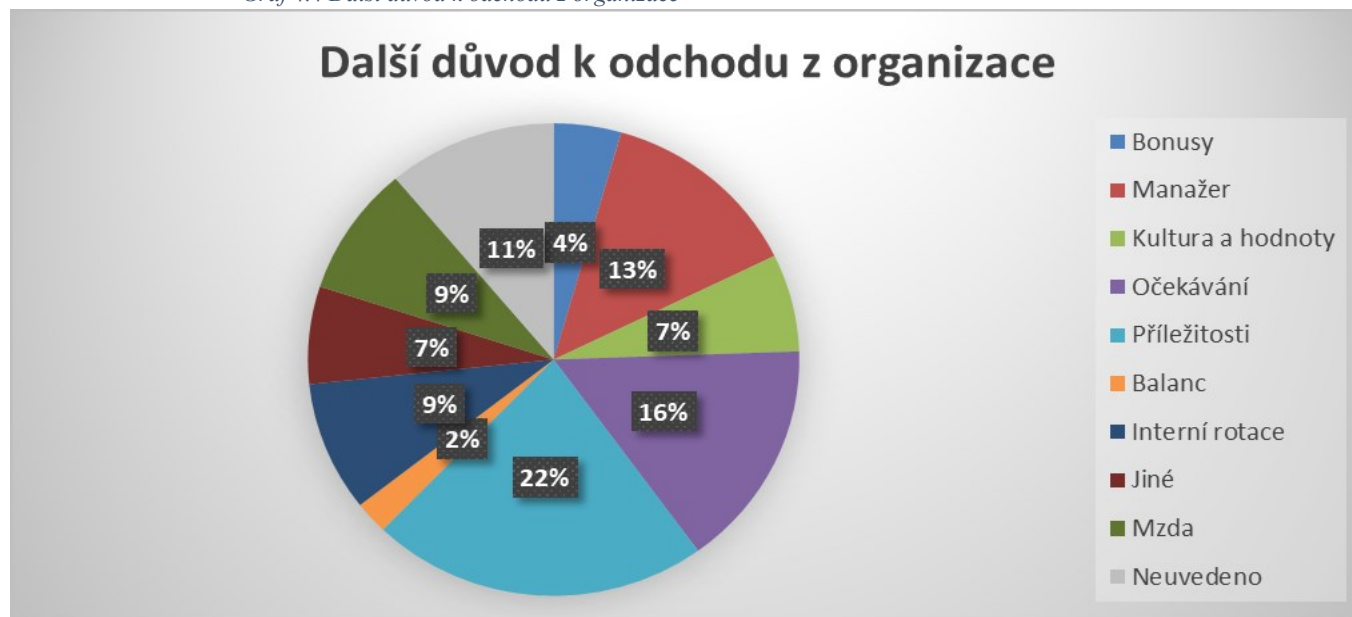


Zdroj: Vlastní zpracování

11 lidí odpovědělo, že odchází z důvodu nedostatku rozvojových příležitostí. To je zajímavý poznatek, se kterým by měla společnost pracovat. O druhou nejčastěji zvolenou odpověď se dělí nespokojenost s velikostí mzdy a důvody, které nesouvisí s organizací, mezi které můžeme zařadit např. stěhování. Obě tyto odpovědi zaznačilo 8 ze 45 dotazovaných. Třetí pozici zastává fakt, že nebyla naplněna očekávání zaměstnanců, které měli při nástupu do firmy. Tuto odpověď označilo 6 lidí. Náborové řízení je podle personalistů poměrně komplikovaným procesem, proto je tato odpověď neočekávaná. Tento proces zahrnuje několik kol pohovorů a je mu věnováno hodně času i pozornosti. Zaměstnanci by tedy měli být schopni pochopit co se od nich na nové pozici očekává. V těsném závěsu se umístila nespokojenost s manažerem, kterou zvolilo 5 lidí. Další v pořadí je nespokojenost s firemní kulturou a jejími hodnotami a na stejné pozici i nespokojenost s hodnotou bonusů, obě tyto odpovědi byly zvoleny dvakrát. O poslední místo se pak dělí nespokojenost s přemírou administrativních procesů, nedostatek rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem a nemožnost změnit pozici interně, každou z těchto odpovědí zvolila 1 osoba.

Další otázka dotazníku obsahuje stejnou otázku, ale s určením sekundárního důvodu odchodu. V některých případech se zaměstnanci mohou bát určit napřímo odpověď, kterou by chtěli. V případě druhého důvodu by se mohli více otevřít.

Graf 4.4 Další důvod k odchodu z organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku neodpovědělo 5 zaměstnanců, protože považovali hlavní důvod za jediný. I v tomto případě však první místo obsadil nedostatek příležitostí k rozvoji, který označilo 10 osob. Na druhém místě s celkovým počtem 7 osob se nachází nenaplněná očekávání pracovní náplně a třetí místo zaujímá nespokojenost s manažerem. Tuto odpověď zvolilo 6 osob.

Dotaz s číslem 5. se týká nalezení nového pracovního místa skrze interní řízení. 15 pracovníků odpovědělo, že se o pozici ve firmě neúspěšně ucházeli. 30 osob však této možnosti nevyužilo. Důvodem může být špatná informovanost ze strany personálního oddělení nebo nízké sebevědomí zaměstnanců. Nízká míra sebevědomí pracovníků pak může být způsobena např. hlavním důvodem, kvůli kterého zaměstnanci odcházejí, tedy nedostatkem příležitostí k rozvoji.

Graf 4.5 Účast na interním řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

V dalším bodě dotazníkového šetření se budeme zabývat tím, zda by zaměstnanci doporučili práci ve firmě svým známým. Téměř  $\frac{3}{4}$  dotazovaných zvolilo odpověď ano. To nasvědčuje poměrně vysoké spokojenosti se zaměstnavatelem. Na tuto odpověď mohou mít významnou váhu zaměstnanecké benefity, kterých má firma pro zaměstnance velké množství. Jedná se však o subjektivní názor.

Graf 4.6 Doporučení známým



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka se zabývá zjištěním, zda by zaměstnanci, kteří odcházejí, někdy v budoucnu zažádali o práci ve stejné společnosti. V grafickém znázornění je zaznačena poměrně jasná odpověď, 39 dotazovaných osob by ve firmě pracovalo znovu. Tento výsledek utváří dojem, že spokojenost se zaměstnavatelem je na vysoké úrovni a odchozí zaměstnanci si nechtějí tzv. zavřít dveře ve společnosti do budoucna.

Graf 4.7 Opětovná žádost o práci



Zdroj: Vlastní zpracování



## 5 Shrnutí a doporučení

Tato část bakalářské práce obsahuje doporučení ke snížení fluktuace. V první části kapitoly se nachází doporučení, která jsou navržena na základě shrnutí analýzy dotazníkového šetření. Druhá část zahrnuje další doporučení, která by mohla firmě při snaze o nižší míru tohoto ukazatele pomoci.

### 5.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Nejčastější důvody, kvůli kterým zaměstnanci odchází, jsou z primárního hlediska nedostatečné rozvojové příležitosti, nespokojenost s platovým ohodnocením a ostatní záležitosti, které se týkají zaměstnance a nesouvisí s firmou. Mezi sekundární důvody zaměstnanci zařadili nedostatek rozvojových příležitostí, nenaplněná očekávání pracovní pozice a nespokojenost s manažerem.

#### 5.1.1 Příležitost k rozvoji

##### *Doporučení 1*

Z výstupního dotazníku vyplynulo, že největší část zaměstnanců odchází z důvodu nedostatku příležitostí rozvoje. Vhodným řešením tohoto problému je vytvoření programu pro podporu rozvoje zaměstnanců. Linioví manažeři by mohli mít pro týmy limitovanou částku peněz, která by následně byla rozdělena dle výkonnosti jednotlivých zaměstnanců.

Za zkoumané období, které je v práci analyzováno formou dotazníkového šetření, tedy rok 2018, činily průměrné náklady na rozvoj zaměstnanců lehce přes 3.000.000 Kč. V případě průměrného počtu zaměstnanců za rok 2018, který činil 269 zaměstnanců, se jedná zaokrouhleně o 11.200 Kč na jednoho pracovníka. Tyto náklady zahrnují jazykové kurzy a testy, kurzy odborných znalostí, tréninky pro IT specialisty a další.

V případě nákladů na benefity, firma vynaložila v roce 2018 přes 9.000.000 Kč. Pokud použijeme stejný výpočet s průměrným počtem zaměstnanců za toto období, na jednoho zaměstnance firma zaokrouhleně vynaloží 33.500 Kč. Tyto náklady zahrnují Multisport karty, stravenky, snídaně, hodiny jógy, darty k různým událostem, filtrovanou vodu, doplňování kávy a čajů, každodenní dodávku ovoce, Cafeteria systém, vánoční dárky, konání eventů a další.

Prvním krokem je tedy snížení nákladů na benefity, a to např. formou vyhledání levnějších dodavatelů, nebo formou odebrání některých z benefitů. Tyto ušetřené náklady by poté mohly být použity ve zmiňovaném obnosu peněz na rozvoj a zaměstnanci by neměli nadále pocít, že nemají dostatek příležitostí k rozvoji.

### ***Doporučení 2***

V prostředí informačních technologií je obecně známo, že rozvojové kurzy a certifikáty jsou velmi drahou záležitostí. Pokud firma investuje do takto nákladného rozvoje zaměstnanců, je nevýhodné, když se pracovník rozhodne pro odchod z firmy po krátké době. V tomto případě je vhodným řešením nový systém schvalování rozvojových aktivit. Rozhodování by mohl provádět manažer oddělení lidských zdrojů, nebo jim pověřený pracovník. Pokud by o odborné kurzy, certifikáty atd. stáli zaměstnanci, kteří ve firmě neodpracovali dost dlouhou dobu, pro představu toto období může činit 2 roky, museli by se zaručit firmě, že v ní odpracují určitou dobu na oplátku. Rozhodování o době zaručení by bylo prováděno na základě ceny, kterou firma za pracovníkův kariérní rozvoj zaplatila.

### ***Doporučení 3***

Dalším doporučením k tomu, aby zaměstnanci cítili vyšší míru příležitostí k rozvoji je, aby personalisté důkladně evidovali informace o zaměstnancích, u kterých vidí potenciál přesunu na vyšší pozici. Prováděno by to mohlo být na základě zpětné vazby manažerů. Zavedení pravidelných krátkých schůzek, kde by se tomuto tématu pracovníci oddělení lidských zdrojů spolu s manažery věnovali, by mohlo pomoci ke zkrácení času při hledání vhodných kandidátů na pracovní pozice. Stávající pracovníci firmy by zároveň cítili příležitost k jejich rozvoji a fluktuace by se mohla tímto krokem snížit.

## **5.1.2 Nespokojenost s pracovní náplní**

### ***Doporučení 4***

Je nutné, aby při přijímacím řízení potenciální zaměstnanci věděli, do čeho přesně jdou. Odchodovost z tohoto důvodu dává personálním pracovníkům podnět k zamyšlení. Řešení problému by mohlo být realizováno formou změny části přijímacího řízení. Přijímání pracovníků je prováděno v několika kolech pohovorů. Vzhledem k tomu, by měla být v poslední části tohoto procesu věnována větší pozornost popisu pracovního

místa a jeho pracovní náplně tak, aby zaměstnanci počítali se všemi možnými specifikacemi, které se tohoto místa týkají.

### **5.1.3 Zaměstnanec měsíce**

#### ***Doporučení 5***

Další návrh se vztahuje k odpovědím, které nám říkají, že pracovníci nejsou spokojeni s platovým ohodnocením. Zároveň se tento návrh lehce týká také nespokojenosti s manažerem. Zavedení měsíčního vyhodnocování zaměstnance měsíce, by mohlo mít dopad na oba tyto důvody. Jeden zaměstnanec z každého týmu IT specialistů, který by dosahoval nejlepších výsledků v práci, by byl zvolen za toho nejlepšího. Vedoucí pracovník by volil tohoto zaměstnance podle různých kritérií, pro každé z nich by přidělil bodové ohodnocení. Mezi tyto kritéria by mohla být zařazena pravidelnost docházky, počet odpracovaných hodin, hodiny přesčasů, vstřícnost k zákazníkům nebo ochota se podřídit organizačním změnám. Za odměnu, by bylo možné nabídnout finanční ohodnocení, poukaz do obchodu nebo třeba doplnění Cafeteria bodů.

Fotografie zaměstnance měsíce by následně visela na nástěnce, ke které by měli všichni zaměstnanci přístup. (tato varianta by se ještě posoudila podle názoru zaměstnanců) Ideálním umístěním je recepce, kolem které prochází velké množství pracovníků každý den při cestě do práce a z práce. Hlavně jde o to, zaměstnance namotivovat k dobrým výsledkům a nabídnutí možnosti si k platu přivydělat. Díky rozdělování těchto odměn by i manažeři mohli působit lepším dojmem pro ty, kteří by tuto odměnu získali. V ideálním případě je vhodné tuto odměnu střídat mezi všemi pracovníky v týmu, ne však tak, aby si zaměstnanci mysleli, že pro ni nemusí nic udělat. Na základě těchto výsledků pak může být volen i zaměstnanec roku.

Nespokojenost s manažerem a platovým ohodnocením, by mohla být zjišťována také na základě dotazníku spokojenosti, který je doporučen v dalších doporučeních pro firmu.

## **5.2 Další doporučení**

Mimo fakta, která vyplývají z dotazníkového šetření je třeba se zaměřit i na další činnosti, které by mohly zabezpečit snižování vysoké míry fluktuace.

### **5.2.1 Úprava výstupního dotazníku pro lepší informovanost o důvodech odchodu**

#### ***Doporučení 6***

Pro zjištění hlubších příčin fluktuace zaměstnanců analyzované firmy by bylo vhodné změnit výstupní dotazník firmy, který je zkoumán v kapitole č. 4. a je přiložen k této práci (příloha č. 1). V dotazníku se vyskytuje malé množství otázek, a proto není zcela naplněn jeho potenciál vzhledem k vysoké míře jeho návratnosti. Personalisté by měli vytvořit výstupní dotazník, který bude obsahovat přibližně 10-15 otázek.

Ke změně v dotazníku by mělo dojít např. u dvou stejných otázek po sobě, ohledně důvodu odchodu. Pomohlo by, kdyby druhá otázka, týkající se příčiny odchodu, byla otevřená. Pracovníci by získali větší prostor pro vyjádření svého názoru. Poslední otázka, ohledně opětovného žádání o pracovní místo ve společnosti, je také nesprávně zvolená. Zaměstnanci, kteří se rozhodnou pro odpověď „ano“ nemusí svou odpověď myslet zcela upřímně. Mohou si pouze chtít zanechat otevřené dveře do společnosti v horších časech.

V dotazníku chybí otevřené otázky, ve kterých by odcházející zaměstnanci mohli vyjádřit svůj postoj a najít prostor pro připomínky. Do závěru šetření by bylo vhodné zařadit otázku týkající se personálního oddělení, protože zpětná vazba je velmi důležitá. Zaměstnanci by se měli cítit chtění a mít pocit, že se na oddělení lidských zdrojů mohou kdykoliv obrátit. Potenciál výstupního dotazníku není naplněn, proto je v příloze č. 2 k účelu vylepšení úrovně tohoto dokumentu navržena jeho nová podoba.

### **5.2.2 Zavedení dotazníku spokojenosti**

#### ***Doporučení 7***

Dotazník při odchodu zaměstnanců je pro firmu samozřejmostí. Členové týmu personálního oddělení by se však měli zaměřit nejen na následek nespokojenosti, v podobě odchodu pracovníků, ale hlavně na moment, kdy nespokojenost vzniká a snažit se ji co nejdříve odstranit, nebo v ideálním případě zamezit jejímu vzniku. K tomuto by mohl pomoci dotazník spokojenosti zaměstnanců. Míra spokojenosti by měla být zjišťována na pravidelné bázi, ideálním intervalem je kvartální sledování. Díky tomu by

personalisté věděli, na čem je vhodné zapracovat, aby si zaměstnance co nejdéle udrželi. Návrh dotazníku spokojenosti je přidán k práci jako příloha č. 4.

### **5.2.3 Důkladné sledování dat odchodů ze společnosti**

#### ***Doporučení 8***

Poslední bod doporučení představuje potřebu pozorného sledování odchodů z organizace. Informace ohledně toho, kolik zaměstnanců během roku odešlo si firma vede. Nezjišťují se však ty, které by se hodily např. k vyhodnocení dalších ukazatelů fluktuace. Tito ukazatelé jsou zahrnuti do teoretické části této práce. Jde třeba o informaci, jak dlouho byli zaměstnanci ve společnosti zaměstnáni, nebo zda odešli ještě ve zkušební době.

V případě odchodů ve zkušební době, by měly být prováděny hlubší analýzy, kterými by byly zjišťovány podrobné důvody příliš brzkého odchodu. Míra fluktuace by v tomto směru mohla být velmi rychle ovlivněna.

Sumírování těchto informací by mohli mít za úkol personalisté. Ve firmě se nachází 5 zaměstnanců, kteří jsou součástí personálního oddělení. Databáze všech zaměstnanců, která by o nich zahrnovala důležité informace může být vedena částečně všemi členy tohoto týmu. V případě přidělení určitého počtu zaměstnanců na jednoho pracovníka, by se práce rozložila a nikdo by neměl pocit, že je zahlcen touto administrativní prací.

První možností sběru dat je rozdělení práce mezi všechny členy týmu. Druhou možností je svěření této práce externí osobě. Tento člověk by mohl zpracovávat veškerá data týkající se zaměstnanců včetně vyhodnocování dotazníků. Přijetí studenta, nebo matky na mateřské, na dohodu o provedení práce je v tomto případě velmi vhodné. Ideálním řešením by bylo přijetí matky na mateřské, která již ve firmě v minulosti pracovala a máme s ní zkušenosti. V případě takto ověřeného zaměstnance by mohla být práce odváděna i z prostředí domova. Pracovní doba by zahrnovala pouze jeden den v měsíci. Výhodou této možnosti je nezájatost vůči ostatním zaměstnancům, efektivní výsledky a nízké náklady. Administrativní práce je totiž pro většinu pracovníků zdoluhavý proces, který nechávají na poslední chvíli, potom tuto činnost co nejrychleji odbydou a odsunou na stranu.

Dále je vhodné zaznamenávat informace nejen o kmenových zaměstnancích, ale také o těch, kteří jsou ve firmě zaměstnáni externě formou dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

Poslední doporučenou změnou ve sběru dat, je rozlišovat, zda se jedná o fluktuaci dobrovolnou, nebo fluktuaci, která je vynucena firemní politikou. Všechny tyto informace mohou být stěžejní při tvorbě plánu k snížení této hodnoty.

## 6 Závěr

Bakalářská práce je rozvržena do dvou částí, a to do části teoretické a praktické.

V první části práce se zabývám vymezením řízení lidských zdrojů. Následuje definice fluktuace s uvedením jejich jednotlivých druhů. Poté se důkladně zaměřuji na personální činnosti, které s fluktuací souvisí a mohou ji z velké části ovlivňovat. V teoretické části jsem neopomněla ani nastínění výpočtů ukazatelů, kterými můžeme dojít k celkové hodnotě fluktuace organizace. Jeden z uvedených je použit také k vyčíslení hodnoty fluktuace v praktické části bakalářské práce. Následně se zabírám náklady spojenými s odchodovostí ve firmě a další v pořadí je stabilizace s návodem na to, jak si udržet její vysokou míru.

Druhá polovina zahrnuje celkový popis organizace včetně podnikové historie. Tato část zahrnuje rovněž benefity zajišťované pro zaměstnance, strategii firmy, kulturní a firemní hodnoty. Zaměřila jsem se také na ekonomickou charakteristiku firmy a strukturu zaměstnanců, kteří se ve firmě celkově nacházejí. Další část práce obsahuje analýzu fluktuace, která zahrnuje vyhodnocení dotazníkového šetření poskytnutého personálním oddělením firmy a výpočet fluktuace na základě ukazatele míry odchodů zaměstnanců. V poslední části je shrnuto dotazníkové šetření a jsou vysvětleny návrhy a doporučení, jak snížit fluktuaci na základě jeho vyhodnocení. Mimo to jsou součástí práce i další vhodná řešení ke snížení vysoké hodnoty odchodovosti zaměstnanců z organizace.

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy fluktuace navrhnout vhodné řešení k jejímu snížení. Cíl byl dle mého názoru splněn. Míra fluktuace je ve firmě velmi vysoká, doporučené hodnoty 5-10 % bude velmi těžké dosáhnout, avšak hodnota, která je v České republice ve firmách běžná by mohla být pro firmu přijatelná k dosažení. Tato hodnota činí 14,8 %. Věřím, že díky rozboru dotazníkového šetření a navržených opatření se firma tomuto číslu minimálně přiblíží a podnikání vedení správným směrem v řešení této problematiky.

# Seznam použité literatury

## Odborné knihy

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
3. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 9788025102237.
4. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdenka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
6. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
7. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
9. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
12. LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, [2016]. ISBN 9788087917299.
13. MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50070-9.



14. PECÁKOVÁ, Iva, Ilja NOVÁK a Jan HERZMANN. *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*. Vyd. 3. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0753-6.
15. ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.
16. VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.
17. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

18. HUDEČEK, Jaroslav: Sociologická encyklopedie. Fluktuace. [online]. [30. 3. 2020]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Fluktuace>
19. VOJTÍŠEK, Petr: Skripta. Výzkumné metody. [online]. [7.5.2020]. Dostupné z: [http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9\\_metody.pdf](http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9_metody.pdf)
20. Interní materiály personálního oddělení firmy.

## Seznam zkratek

apod.	- a podobně
atd.	- a tak dále
č.	- číslo
DKK	- korun dánských
Kč	- korun českých
např.	- na příklad
tzv.	- tak zvaný

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

### Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 16.5.2020

Claudia Domingosová  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Výstupní dotazník firmy

Příloha 2 - Nově navržený výstupní dotazník

Příloha 3 - Nově navržený dotazník spokojenosti

## Příloha 1

### Výstupní dotazník

Pracovní pozice: .....

1. Snažil/a jste se aktivně najít nové pracovní místo? Ano / Ne
2. Byl/a jste osloven/a novým zaměstnavatelem? Ano / Ne
3. Proč jste se rozhodl/a společnost opustit?  
Zvolte hlavní důvod.  
\*Zvolte jednu odpověď z následujících možností.  
  
Mzda nebyla dostačující.  
Bonusy nekořespondují s hodnotou na trhu.  
Nebyl/a jsem spokojen/a se svým manažerem.  
Nebyl/a jsem spokojen/a s kulturou a hodnotami firmy.  
Pracovní náplň nesplnila moje očekávání.  
Nedostatek rozvojových příležitostí.  
Nedostatek rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.  
Nemohl/a jsem změnit pozici interně.  
Nadmíra administrativních procesů.  
Důvod nesouvisí se společností.
4. Pokud chcete, zvolte další důvod.  
\*Zvolte jednu odpověď z následujících možností.  
  
Mzda nebyla dostačující.  
Bonusy nekořespondují s hodnotou na trhu.  
Nebyl/a jsem spokojen/a se svým manažerem.  
Nebyl/a jsem spokojen/a s kulturou a hodnotami firmy.  
Pracovní náplň nesplnila moje očekávání.  
Nedostatek rozvojových příležitostí.  
Nedostatek rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.  
Nemohl/a jsem změnit pozici interně.  
Nadmíra administrativních procesů.  
Důvod nesouvisí se společností.
5. Ucházel/a jste se o interní pozici? Ano / Ne
6. Doporučil/a byste práci ve firmě ostatním? Ano / Ne
7. Žádal/a byste o práci v naší společnosti znovu? Ano / Ne

Děkujeme za Váš čas a přejeme Vám mnoho štěstí v novém zaměstnání!

Zdroj: Interní materiály firmy

## Příloha 2

### Výstupní dotazník firmy

Vážení bývalí zaměstnanci,  
v rámci snižování míry odchodovosti z naší firmy jsme si pro Vás dovolili připravit výstupní dotazník. Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze k interním účelům.

Uveďte prosím vaši pracovní pozici: .....

1. Snažil/a jste se aktivně najít nové pracovní místo?

- ☐ Ano  
☐ Ne

Pokud ano, jak dlouhou dobu jste přibližně nové místo hledal/a?

- ☐ Méně než týden  
☐ Týden až měsíc  
☐ Měsíc až půl roku  
☐ Půl roku a déle

2. Byl/a jste osloven/a novým zaměstnavatelem?

- ☐ Ano  
☐ Ne

3. Je Vaše nová pracovní pozice na obdobné úrovni té, na které jste byl/a v této firmě?

- ☐ Ano  
☐ Ne

V případě že ne, jde o pozici:

- ☐ Na vyšší úrovni než ve stávající firmě  
☐ Na nižší úrovni než ve stávající firmě

4. Zakroužkujte hodnotu, která vyjadřuje Vaši spokojenost s dosavadním nadřízeným:

*					
1. Nejlepší 5. Nejhorší	1	2	3	4	5

5. V čem má podle Vás prostor ke zlepšení? *(můžete zvolit více odpovědí)*

- ☐ Rozdělování práce  
☐ Komunikace s pracovníky  
☐ Dodržování pracovní morálky  
☐ Má málo odborných znalostí  
☐ Jiné *(doplňte)*

.....  
.  
6. Byl/a jste dle Vašeho názoru dostatečně informován/a o nových pracovních příležitostech, které firma nabízí?

- ☐ Ano  
☐ Ne

7. Ucházel/a jste se interně o novou pracovní pozici?

- ☐ Ano  
☐ Ne

Pokud ano, byl/a jste přijat/a?

- ☐ Ano  
☐ Ne

8. Vyhovovaly Vám pracovní podmínky na pracovišti? (pracovní prostředí, vybavení)

- ☐ Ano  
☐ Ne

Pokud jste zvolil/a ne, co by se podle vás dalo vylepšit?

.....  
.  
9. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a společnost opustit? (*zvolte jednu nebo více odpovědí*)

- ☐ Mzda nebyla dostačující.  
☐ Bonusy nejsou dostatečné.  
☐ Kvůli nespokojenosti s manažerem.  
☐ Pracovní náplň nesplnila moje očekávání.  
☐ Nedostatek rozvojových příležitostí.  
☐ Nedostatek rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.  
☐ Nemohl/a jsem změnit pozici interně.  
☐ Důvod nesouvisí se společností.  
☐ Jiný důvod (*doplňte*)

.....  
.  
10. Doporučil/a byste práci ve firmě ostatním?

- ☐ Ano  
☐ Ne

11. Přidejte body podle spokojenosti. (*1 – nejlepší, 5 – nejhorší*)

Personální oddělení (systém nástupu, výstupu, komunikace)	1	2	3	4	5
Výše mzdy	1	2	3	4	5
Benefity	1	2	3	4	5
Atmosféra na pracovišti	1	2	3	4	5

12. Máte nějakou radu nebo připomínku, kterou byste nám chtěli sdělit?

.....

.....

13. Jste:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

14. Kolik vám je let?

- ☐ 25 a méně
- ☐ 26 až 40
- ☐ 41 až 50
- ☐ 50 a více

15. Jak dlouho jste pracoval/a ve firmě?

- ☐ Méně než rok
- ☐ Rok až 5
- ☐ 5 let až 10 let
- ☐ Více než 10 let

Děkujeme za Váš čas a přejeme Vám mnoho štěstí v novém zaměstnání!

Zdroj: Vlastní zpracování



## Příloha 3

### Dotazník spokojenosti firmy

Vážení zaměstnanci,  
v rámci pravidelného zjišťování Vaší spokojenosti si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je anonymní, své jméno uveďte pouze v případě zájmu z vaší strany.

Uveďte prosím vaši pracovní pozici: .....

\*Vaše jméno: .....

1. Jste zcela spokojen/a se svou pracovní pozicí?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pokud ne, co Vám v souvislosti s ní nevyhovuje?

- ☐ Nejsem spokojen/a s náplní práce
- ☐ Nejsem spokojen/a s pracovním prostředím
- ☐ Nejsem spokojen/a s vedením
- ☐ Nejsem spokojen/a s kolegy v týmu
- ☐ Nejsem spokojen/a s atmosférou na pracovišti
- ☐ Jiné (*doplňte*)

.....

2. Přemýšlíte aktuálně o změně pracovního místa?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

3. Byl/a jste během práce ve firmě osloven/a personalisty z jiných firem?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pokud ano, jak často?

- ☐ Jen jednou
- ☐ Více než jednou ale ne pravidelně
- ☐ Přibližně jednou do měsíce
- ☐ Častěji

4. Jste dostatečně informován/a o nových interních pracovních možnostech?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

5. Zakroužkujte prosím hodnotu, která vyjadřuje Vaši spokojenost s nadřízeným:

*	1. Nejlepší 5. Nejhorší	1	2	3	4	5

6. V čem má podle Vás nadřazený prostor ke zlepšení? *(můžete zvolit více odpovědí)*

- ☐ Rozdělování práce
- ☐ Komunikace s pracovníky
- ☐ Dodržování pracovní morálky
- ☐ Má málo odborných znalostí
- ☐ Jiné *(doplňte)*

.....

7. Zakroužkujte prosím hodnotu, která vyjadřuje Vaši spokojenost s platovým ohodnocením.

*	1. Nejlepší 5. Nejhorší	1	2	3	4	5

8. Zakroužkujte prosím hodnotu, která vyjadřuje Vaši celkovou spokojenost se zaměstnavatelem.

*	1. Nejlepší 5. Nejhorší	1	2	3	4	5

9. Označte jednotlivá tvrzení číslem podle toho, co nejvíce ovlivňuje Vaši odpověď o spokojenosti se zaměstnavatelem. *(1 – největší míra ovlivnění, 7 -nejmenší míra ovlivnění)*

- \_\_\_\_\_ Platové ohodnocení
- \_\_\_\_\_ Firemní kultura
- \_\_\_\_\_ Atmosféra na pracovišti
- \_\_\_\_\_ Vedení firmy
- \_\_\_\_\_ Pracovní náplň
- \_\_\_\_\_ Příležitost k rozvoji
- \_\_\_\_\_ Benefity

10. Máte nějakou radu nebo připomínku, kterou byste nám chtěli sdělit?

.....

.....

11. Jste:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

12. Kolik Vám je let?

- ☐ 25 a méně
- ☐ 26 až 40
- ☐ 41 až 50
- ☐ 50 a více

13. Jak dlouho jste pracoval/a ve firmě?

- ☐ Méně než rok
- ☐ Rok až 5 let
- ☐ 5 let až 10 let
- ☐ Více než 10 let

Děkujeme za vyplnění dotazníku a přejeme Vám krásný zbytek dne.

Zdroj: Vlastní zpracování